



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

MODELO PRACTICO DE PLANEACION  
ESTRATEGICA PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

JESSICA AVILA MARRON

ASESOR DEL SEMINARIO

LIC. LAURA FISCHER DE LA VEGA



MEXICO, D.F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

263418

9  
20

MAR 20 1998



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.

**A DIOS:**

Por iluminar mi camino en esta vida y por permitirme disfrutar el logro de esta meta.

**A MI PADRE:  
LIC. OCTAVIO AVILA MONTES DE OCA.**

Con mucha admiración y respeto por ser un ejemplo a seguir y por enseñarme que es bueno soñar, pero aún es mejor ejecutar.

**A MI MADRE:  
ANA MARIA MARRON.**

Por su ternura, confianza, comprensión y desbordante apoyo en mi vida.

**A MIS HERMANOS:  
ANA BELEM, OCTAVIO Y JACQUELINE.**

Por su cariño y apoyo.

**A MI ABUELITA:  
SAHARA LARA (Q.E.P.D.).**

Por el cariño que siempre me brindó.

**AL LIC. LUIS MANUEL HERNANDEZ CAYON:**

Por su cariño, apoyo, comprensión, confianza y respeto.

**AL ING. VICTOR MANUEL RUIZ GALICIA:**

Por su apoyo y cariño.

**A MIS MAESTROS:**

Por su enseñanza.

**A MIS AMIGOS:**

Por su amistad.

## INDICE

### PROLOGO

### INTRODUCCION ..... I

### CAPITULO I. GENERALIDADES.

- 1.- Antecedentes de la Planeación Estratégica..... 1
- 2.- La Planeación Estratégica y su ubicación dentro del Proceso Administrativo..... 2
- 3.- La Mercadotecnia Moderna como base principal de la Planeación Estratégica..... 4
- 4.- Concepto de Planeación Estratégica Moderna..... 5
- 5.- Planeación Estratégica Moderna VS. Planeación Estratégica Tradicional..... 9
- 6.- Ventajas de implantar un Proceso de Planeación Estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas.....12

### CAPITULO II. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO.

- 1.- Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.....13
- 2.- Ventajas y desventajas competitivas de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.....17
- 3.- Administración de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.....18
- 4.- Perspectivas de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas (expansión y crecimiento).....19
- 5.- Técnicas administrativas para la solución de problemas en las micro, pequeñas y medianas empresas.....20
- 6.- Factores mínimos que determinan el triunfo de una empresa mexicana.....21

### CAPITULO III. MODELO PRACTICO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS.....23

**CAPITULO IV. ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.**

1.- Introducción a la creación de estrategias para la mezcla de mercadotecnia.....	47
2.- Estrategias de producto.....	48
3.- Estrategias de precios.....	56
4.- Estrategias de canales de distribución.....	63
5.- Estrategias de publicidad y de promoción de ventas.....	71

**CAPITULO V. CASO PRACTICO: APLICACION DEL MODELO PRACTICO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.....**

	79
--	----

## PROLOGO

La **Planeación Estratégica**, ha sido un tema ampliamente tratado por diferentes autores a nivel internacional; sin embargo, el común denominador para el enfoque estratégico, es que principalmente ha sido para las grandes empresas, con planeación a largo plazo y para países con medio ambiente con cierta estabilidad. El caso de México es diferente, ya que tenemos muchas micro, pequeñas y medianas empresas en nuestra economía que tienen que vivir en un medio ambiente hostil, con cambios constantes en el terreno económico, político, social y tecnológico; y sobre todo competir a través del Tratado de Libre Comercio con empresas que pertenecen al país más poderoso del mundo. Por esta y otras razones, los modelos de **Planeación Estratégica** utilizados en nuestro país en el pasado, no han resultado prácticos para la micro, pequeña y mediana empresa, dejando a estas organizaciones sin poder utilizar a toda su capacidad la herramienta de **Planeación Estratégica** y poniendo en riesgo su supervivencia como fuente de trabajo.

En esta tesis sobre la **Planeación Estratégica para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas**, Jessica Avila, aborda el tema ampliamente y bajo un punto de vista diferente enfocado a las condiciones actuales de nuestro país: presenta un **Modelo Práctico** detallando cada paso para hacer un plan estratégico. Debido al uso de las computadoras y las condiciones cambiantes del país, Jessica afirma que la **Planeación Estratégica** no solo es a largo plazo y para las grandes empresas, sino que también es a corto plazo y para micro, pequeñas y medianas empresas.

Finalmente, en esta tesis se presenta un caso real de **Planeación Estratégica** que sirve de ejemplo para las micro, pequeñas y medianas empresas que deseen poner en práctica y adoptar esta herramienta de la Administración Moderna para asegurar su supervivencia.

Con el caso real, se demuestra que se trata de un Modelo nuevo, práctico y aplicable a nuestra realidad mexicana.

**LIC. OCTAVIO AVILA MONTES DE OCA.**  
Subdirector Comercial División Papeles Industriales.  
Kimberly Clark de México.  
Prof. de la Facultad de Contaduría y Administración  
de la Universidad Nacional Autónoma de México.

## INTRODUCCION

El medio ambiente turbulento de los negocios que se está dando actualmente en todo el mundo, es un emocionante desafío que enfrentaremos como futuros licenciados en administración.

En los años de 1980 se marcó el comienzo de una nueva Era para quienes tomaban decisiones de negocios. Hoy en día, existe un cambio de orientación hacia un mayor énfasis en la planeación y en especial hacia la **Planeación Estratégica**; así mismo, debe haber una mayor participación más activa por parte de los profesionistas. Actualmente, muchas de las micro, pequeñas y medianas empresas son administradas por los hijos de quienes iniciaron el negocio, y en su mayoría cuentan con un grado mayor de escolaridad, y se preocupan por aprender para lograr hacer crecer a la empresa. Anteriormente los dueños administraban, se puede decir de una manera empírica, en nuestros días el empirismo ya no es suficiente, se requiere de ciertos conocimientos para poder sacar adelante una empresa pues de lo contrario la existencia de ésta puede estar en peligro.

Cambios veloces en los mercados están creando oportunidades y amenazas, alterando el atractivo de los mercados y ocasionando presiones que requieren respuestas estratégicas correctas y prontas. En muchas empresas, el nombre del juego es supervivencia.

El crecimiento y la competencia en los mercados, así como la globalización y las exigencias de los consumidores, han traído como consecuencia en las empresas que la importancia del área comercial sea mayor. Por este motivo la **Mercadotecnia** en nuestros días es el centro en donde giran las demás áreas de una organización. Esta idea me ha conducido a la realización de un trabajo de investigación referente al área comercial.

Mi intención principal está fundamentada en la inquietud de demostrar que la **Planeación Estratégica** es una herramienta de vital importancia en la actualidad para las empresas y que no siempre resulta adecuado el tratar de copiar modelos extranjeros para la realización de la misma, debido a que las economías de los países son diferentes; así mismo, es incierto pensar que la **Planeación Estratégica** solo es para las grandes empresas y que es un plan únicamente a largo plazo como era considerada anteriormente. Por esas razones y por el deseo de aportar algo, mi trabajo de tesis consiste en señalar en dónde se ubica la **Planeación Estratégica** dentro del Proceso Administrativo ya que ningún autor lo hace; en explicar por qué la **Planeación Estratégica** tiene como base principal a la **Mercadotecnia Moderna**; y finalmente en presentar un **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas**, el cual les permite realizar planeaciones estratégicas fundamentadas en la economía real de nuestro país y además considerar a ésta como una ventaja competitiva.

**El Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas**, detalla paso a paso la forma sencilla en que debe elaborarse la **Planeación Estratégica** sin importar el tamaño de la empresa. Es una manera práctica de hacer todo un plan en base al medio ambiente que priva en nuestro país, considerando nuestra idiosincrasia, nuestra cultura y nuestra educación.

Cabe señalar que el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** no es un instructivo, que se deba seguir paso a paso, pero si permite que cualquier empresa cuente con una **Planeación Estratégica** por muy sencilla que ésta sea. Tampoco es una receta de cocina que se aplique de igual manera a cualquier empresa, sin embargo, el Modelo es tan simple que si se lleva a cabo adecuadamente y se ejecuta con sentido común, las probabilidades de lograr el éxito, son muy altas a pesar de las amenazas y condiciones a veces negativas de nuestro país.

Partiendo de una introducción de lo que es la **Planeación Estratégica** hoy en día (que puede ser a corto, mediano o largo plazo; que se aplica a economías cambiantes, que tiene un sentido de urgencia, que sus estrategias se basan en conceptos nuevos, etc.), de un análisis de los principales problemas que enfrentan en la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, así como sus ventajas y desventajas competitivas; resaltando sus perspectivas de expansión y crecimiento de las mismas y factores que contribuyen a su triunfo; se logra llegar a la presentación de la esencia del presente trabajo de investigación: **El Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas**; el cual representa el resultado de un análisis minucioso de diversos modelos ya existentes; y, que además se complementa con una diversidad de posibles estrategias a seguir sobre la mezcla de mercadotecnia. Al final de esta tesis se presenta un caso práctico real de una pequeña empresa mexicana a la cual el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** le ha permitido contar con una ventaja competitiva que le ha ayudado a afrontar la situación actual del país con éxito.

Con esta idea y con la intención de resaltar que la **Planeación Estratégica** les permite a las empresas tener una visión clara de su situación y de su futuro, es mi deseo expresar que sabiendo ubicar a la **Planeación Estratégica** dentro del Proceso Administrativo, conociendo cuál es la base fundamental de la **Planeación Estratégica** y; llevando a cabo el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** que presento; esta tesis es una herramienta de gran utilidad para las micro, pequeñas y medianas empresas de este país.



# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.- ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Es innegable que la planeación es parte de la vida; todos los actos de nuestra existencia son generalmente planeados.

Aún en la antigüedad el hombre primitivo ya planeaba, así por ejemplo para alimentarse por medio de la cacería, se valía de estrategias como la de apartar al animal hacia sitios pantanosos o lodosos para inmovilizarlo y poderlo someter.

La **Planeación Estratégica** aún cuando se ha considerado como un descubrimiento del medio siglo actual hacia nuestros días, su existencia data de muchos siglos atrás, de hecho siempre ha existido como ya mencioné desde que el hombre o su antecesor aparece sobre la tierra.

Los Troyanos al valerse de un gran caballo de madera que supuestamente abandonaron con soldados en su interior para llegada la noche salir y tomar la ciudad griega, desarrollaron una **Planeación Estratégica**.

Puede concluirse de acuerdo a acontecimientos pasados, que la **Planeación Estratégica** no es privativa de nuestro tiempo, sino que es inherente al hombre como ser humano.

En el mundo de los negocios una planeación en la cual se determinen las estrategias con sus tácticas, proyectos y pasos resulta imprescindible. No se concibe en el mundo actual de negocios a una empresa que no planeé su futuro sin importar el tamaño de ésta. En pocas palabras, puede decirse que la planeación es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto. "Es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables".<sup>1</sup>

Planeación "es el proceso de decidir ahora lo que se hará después, incluyendo cuándo y cómo se hará".<sup>2</sup> "Es la actividad que determina los objetivos y desarrolla la manera futura de lograrlos".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> GALVEZ, Ezequiel, "Planeación Estratégica en los Negocios", Ed.Ecasa, México 1993, p. 13

<sup>2</sup> STANTON, W., ETZEL, M. Y WALKER, B., "Fundamentos de Marketing", Ed.McGraw-Hill, México 1992, p.704

<sup>3</sup> DOMETTE J. y DOMETTE I., "Diccionario de Mercadotecnia", Ed.Limusa, México 1992, p.56

Tomando en cuenta que la planeación involucra al todo, que no hay nada hecho, que todo está por hacerse; podemos proponer una definición del concepto moderno de planeación para la situación actual de nuestro país:

**Planeación:** es la predicción del futuro para maximizar los recursos humanos y materiales de una empresa y sobre todo, hacer que ese futuro se convierta en realidad.

Del concepto anterior, pueden destacarse una serie de factores de vital importancia en el desarrollo de la planeación, que son:

- \* Se trata de predecir el futuro.
- \* Se trata de convertir ese futuro en realidad.
- \* Maximizar los recursos humanos y materiales de la empresa.
- \* Busca lograr el éxito.

En la actualidad, todas las empresas deben hacer planeación sin omitir alguno de sus elementos, como lo podremos ver más adelante en el análisis del Proceso Administrativo, y dentro de esta etapa es en donde ubicamos a la **Planeación Estratégica**. No planear significa la muerte de la empresa.

Dada la competitividad y complejidad en los negocios hoy en día, el contar con otros medios alternos a los acostumbrados que conduzcan a los objetivos, echar mano de las estrategias, resulta imperativo. Así pues, la **Planeación Estratégica** se confirma como un instrumento valioso y necesario al cual se debe acudir.

Actualmente, la **Planeación Estratégica** se ha convertido en una necesidad, tanto para la empresa privada, como para el sector gubernamental. Cuando prevalecen las situaciones cambiantes, la inestabilidad y la incertidumbre, entonces resulta mucho más apreciable la planeación.

La **Planeación Estratégica** es de vital importancia porque marca el paso que las empresas deben seguir y proyectar hacia nuevos horizontes. Hoy por hoy, la **Planeación Estratégica** resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones independientemente de su magnitud y estructura. Me refiero a esto, porque anteriormente se creía que la **Planeación Estratégica** solo era para las grandes empresas y con el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** se demuestra que desde una micro empresa también puede contar con un **plan estratégico formal** y así definir el rumbo al cual deberá dirigirse.

## **2.- LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SU UBICACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Existen muchas definiciones de lo que es el Proceso Administrativo, así como, también diversas divisiones de las etapas a seguir. A manera de recordatorio se puede decir que el "Proceso Administrativo es un conjunto de etapas lógicas que se deben realizar para llevar a cabo las diversas funciones administrativas que se dan en una empresa y una de ellas es la **Planeación Estratégica**".

Dentro de las diversas divisiones de las etapas del Proceso Administrativo podemos mencionar la de Henry Fayol, quien lo dividía en planeación, organización, autoridad, coordinación y control; la de Henry H. Albers, quien lo dividió en planeación, comunicación, motivación y control; para el Lic. José Antonio Fernández Arenas el Proceso Administrativo debe seguir las etapas de plantear, innovar, decidir, motivar, comunicar y evaluar. El profesor Agustín Reyes Ponce divide al Proceso Administrativo de una manera muy lógica y sobretodo muy apegada a la realidad de nuestro país; él lo divide primeramente en 2 fases: la fase mecánica, que a su vez se subdivide en las etapas de previsión, planeación y organización; y la fase dinámica, subdividida en integración, dirección y control. Esta división del Lic. Reyes Ponce es la que a mi juicio es la más lógica y por lo tanto servirá de base para esta tesis.

Cada una de esas etapas están integradas por elementos como se podrá observar en el siguiente cuadro:

ETAPAS		ELEMENTOS
F A S E  M E C A N I C A	1.- Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternos de acción
	2.- Planeación	Política Procedimientos Programas Presupuestos • Establecimiento de estrategias (P.E.) • Establecimiento de tácticas
	3.- Organización	Jerarquias Funciones Obligaciones
D I N A M I C A	4.- Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo • De recursos materiales
	5.- Dirección	Mando o autoridad Comunicación Supervisión Motivación
	6.- Control	Establecimiento de normas Operación de controles Interpretación de resultados Utilización de los mismos resultados

(\*) Son elementos que se han agregado a la subdivisión original con la finalidad de adaptarlos a las necesidades actuales.

Como se puede ver, a mi juicio la **Planeación Estratégica** se ubica perfectamente bien dentro de la etapa número dos (planeación) del Proceso Administrativo y su relación es inseparable ya que hoy en día no se concibe un proceso sin **Planeación Estratégica**.

Cabe mencionar, que no puede haber una separación total de las etapas o elementos del Proceso Administrativo; ya que aunque la **Planeación Estratégica** se ubica como elemento de la etapa de planeación, para realizar una **Planeación Estratégica**, es necesario también preveer, organizar, integrar, dirigir y controlar. Más que ver a la **Planeación Estratégica** de manera individual, se puede decir, que la **Planeación Estratégica** es un apoyo adicional dentro del Proceso Administrativo, y éste es una técnica administrativa que proporciona a las empresas un marco de referencia para entender sus problemas y proporcionar un curso alternativo de acción a seguir.

### **3.- LA MERCADOTECNIA MODERNA COMO BASE PRINCIPAL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

En el punto anterior, se pudo ver claramente la ubicación de la **Planeación Estratégica** dentro del Proceso Administrativo; sin embargo funcionalmente dentro de la empresa, la base principal de la **Planeación Estratégica** es la Mercadotecnia Moderna.

Hay estrategias para cualquier actividad de la empresa, sin embargo, es en la Mercadotecnia Moderna en donde la **Planeación Estratégica** ha tenido su mayor desarrollo ya que las áreas comerciales de las empresas se han visto en la necesidad de luchar en los mercados para poder subsistir y por ello la evolución de esta gran herramienta. Cuando las estrategias se elaboran para todas las áreas de la empresa surge lo que hoy en día es la Administración Estratégica.

La Mercadotecnia también ha evolucionado, ya que en la actualidad es más que las cuatro Ps. como mucho tiempo se le conoció. Podemos decir que hoy en día:

La Mercadotecnia Moderna es "un conjunto de actividades, técnicas, apoyos y soportes que realizamos para investigar las necesidades y deseos de los consumidores (personas físicas o empresas), así como al mercado en general para saber y superar sus expectativas, sobre qué producto o servicio debemos fabricar o comprar, para vender con éxito y que sea rentable. Así mismo estudia todas las actividades, técnicas y soportes que nos ayudan a llevar el producto o servicio al intermediario o al consumidor final, todo ello realizado bajo un Proceso Administrativo lógico, creativo y con calidad en todo."<sup>4</sup>

En la Mercadotecnia Moderna no solo basta con cumplir con las expectativas de los clientes, hoy es preciso superar sus expectativas para poder competir con éxito. El concepto moderno incluye también términos como calidad total, sentido de urgencia, rentabilidad, costos bajos, creatividad, etc...

---

<sup>4</sup> AVILA, Octavio, "La Mercadotecnia Lógica en el Cambio", Ed.Pac, México 1995, p.7

La Mercadotecnia Moderna, considera que la **Planeación Estratégica**, es una técnica de planeación a través de la cual se puede analizar a la empresa en relación con su medio ambiente, determinar cuáles son sus áreas de oportunidad ; así como, saber qué amenaza a la empresa, etc.

Actualmente, existe una gran apertura comercial, lo cual significa que debemos actuar con cautela y sobre todo estudiar el medio ambiente que rodea a la empresa, analizar los cambios que se están dando de todo tipo y actuar con rapidez, en la actualidad es indispensable realizar actividades de Mercadotecnia como la **Planeación Estratégica**, que permita a las empresas lograr el éxito.

La guerra entre competidores es a muerte, los consumidores cada día exigen mayor satisfacción a sus necesidades y a los costos más bajos, por ellos, la **Planeación Estratégica** resulta una herramienta indispensable para asegurar el éxito de las empresas.

Cabe mencionar que la **Planeación Estratégica** no es solamente un conjunto de palabras, es un plan que se combina con matrices, gráficas y apéndices en donde la información de la empresa puede ser concentrada de una manera práctica para llevar a cabo diversos análisis y de esta forma fijar una serie de estrategias de mercadotecnia, como lo veremos más adelante en el capítulo III.

#### **4.- CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA MODERNA.**

Hasta este momento, se han analizado los conceptos de planeación, Mercadotecnia Moderna y Proceso Administrativo. En este punto entraremos a definir el concepto actualizado de **Planeación Estratégica**, que es esencial en este trabajo, pero primero debemos definir qué es una estrategia.

Para James Brian Quinn, estrategia es: el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

James Brian también dice que las estrategias eficaces deben abarcar como mínimo algunos factores y elementos estructurales básicos, tales como:

- \* Las estrategias efectivas se fijan alrededor de toda la mercadotecnia.
- \* Las estrategias se deben jerarquizar.
- \* Se pueden hacer estrategias sobre lo predecible y sobre lo impredecible.
- \* Las estrategias deben ser flexibles.
- \* Las estrategias requieren liderazgo coordinado y comprometido.
- \* La estrategia debe incluir el factor sorpresa para la competencia.
- \* Seguridad, implica que no nos debemos llevar sorpresas de la competencia, tener un sistema de inteligencia que nos asegure que nuestra estrategia va a funcionar.

Para Henry Mintzberg, estrategia es: un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o serie de guías para abordar una situación específica.

Según Phillip Kotler, estrategia es: un juego de objetivos, políticas y reglas que guían los esfuerzos de mercadotecnia de las empresas en el tiempo.

Todas estas definiciones son válidas, pero desde mi muy particular punto de vista una estrategia "es el camino que se diseña para convertir en realidad los objetivos, siguiendo la misión de la empresa". La estrategia es lo que se va a hacer.

Las estrategias pueden ser de dos tipos: estrategias generales o corporativas y estrategias particulares por departamento, línea o producto.

Las estrategias generales o corporativas, son a nivel empresa y son establecidas por la Dirección General de la misma.

Las estrategias particulares, son definidas por cada responsable de los departamentos.

Una vez que hemos definido qué es una estrategia, a continuación analizaremos diversos puntos de vista de varios autores respecto a lo que es **Planeación Estratégica** para concluir con un concepto moderno sobre ésta y que será al cual me estaré refiriendo durante el presente trabajo de investigación.

**"Planeación Estratégica** es el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo".<sup>5</sup>

De este concepto cabe destacar el uso del Proceso Administrativo el cual como ya he mencionado anteriormente está muy ligado a lo que es la **Planeación Estratégica**. Así mismo no solo basta con igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo, hoy en día es necesario que las empresas maximicen sus recursos previendo no solo el largo plazo, sino que debido a la situación tan cambiante en nuestro país, las empresas deben maximizar sus recursos y planear a corto, mediano y largo plazo; esto es una de las diversas diferencias entre la **Planeación Estratégica Tradicional** y la **Planeación Estratégica Moderna** que analizaremos en el punto 5 de este capítulo.

**"Planeación Estratégica** es desarrollar una fórmula amplia de cómo va a competir la empresa, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos".<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> STANTON, W., ETZEL, M. y WALKER, B., "**Fundamentos de Marketing**", Ed.McGraw-Hill, México1992, p.13

<sup>6</sup> PORTER, Michael, "**Estrategia Competitiva**", Ed.CECSA, México 1989, p. 16

Michael Porter combina en su definición anterior los fines por los cuales se está esforzando la empresa y los medios con los cuales está buscando llegar a ellos, pero en ningún momento aclara en qué debemos basarnos para fijar nuestros objetivos y políticas, no nos indica qué factores del medio ambiente son necesarios conocer para poder saber hacia qué rumbo debemos dirigir a la empresa. El basa su concepto en la implantación de una estrategia competitiva la cual gira en torno a las fuerzas y debilidades de la empresa, a las oportunidades y riesgos del mercado, a los valores personales de los ejecutivos clave y de las expectativas sociales de más amplitud; pero en la actualidad debemos conocer cuáles son los factores tecnológicos, económicos, políticos y sociales que afectan a nuestra empresa para poder analizar el mercado en el cual nos encontramos y, así poder fijar nuestros objetivos, políticas, estrategias, tácticas y cursos alternativos de acción entre otros.

Por otro lado, Philip Kotler en su libro de Marketing Management nos habla de una Administración Estratégica y dice que es: el Proceso Administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las cambiantes condiciones del mercado, el objetivo de la **Planeación Estratégica** es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

Este concepto nuevamente utiliza al Proceso Administrativo para el desarrollo de la **Planeación Estratégica**, y se resalta que hay que mantener una relación entre los objetivos, los recursos de la empresa y las condiciones cambiantes del mercado pero las condiciones del mercado de Estados Unidos son muy diferentes a la situación que estamos viviendo en México, y esa es una de las razones por la cual no debemos copiar únicamente modelos extranjeros que fueron diseñados en condiciones muy diferentes a las de nuestro país. Los cambios sociales en México son más rápidos y más bruscos y los cambios económicos en muchas ocasiones son impredecibles.

**"Planeación Estratégica** es el proceso que comienza con un análisis del mercado, continúa con el desarrollo de estrategias y termina con un plan de utilidades".<sup>7</sup>

La **Planeación Estratégica**, no es tan simple. Todos los conceptos mencionados tienen algunas similitudes como lo son la fijación de objetivos y políticas, análisis del mercado y el alcance de objetivos, enfocándolos sobre todo al largo plazo, sin embargo, el mundo se mueve muy rápido y nuestro país no es la excepción por lo tanto, se necesita un nuevo concepto de **Planeación Estratégica** acorde al mundo actual.

Todas las definiciones anteriores son válidas hasta cierto punto, pero cabe mencionar que todas son de especialistas de países desarrollados y no tienen un verdadero conocimiento de causa sobre la realidad de nuestro país como lo es la problemática actual que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

---

<sup>7</sup> HUGHES, David, "Mercadotecnia **Planeación Estratégica**", Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A. 1986, p. 9

Después de un análisis de todos los conceptos mencionados anteriormente, de algunos otros, y en base a los cambios que se han dado en México, puedo decir que:

**“PLANEACION ESTRATEGICA MODERNA** es una predicción del futuro, para maximizar los recursos humanos y materiales de una empresa, analizando sus fuerzas y debilidades, amenazas y el medio ambiente en general, y mediante el establecimiento de estrategias y tácticas, aprovechar las áreas de oportunidad, convirtiendo con éxito el futuro en realidad en el menor tiempo posible”.

Este concepto abarca aspectos tales como fuerzas, debilidades, amenazas, medio ambiente, estrategias, tácticas y áreas de oportunidad, también incluye conceptos como éxito y menor tiempo; los cuales serán analizados más a fondo en nuestro **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** en el capítulo III.

Este concepto moderno va más allá de un análisis del mercado, de igualar los recursos de la empresa con sus oportunidades de mercado, de fijar objetivos y sus respectivas políticas para concluir en la fijación de estrategias; en la **Planeación Estratégica Moderna** se tiene que predecir el futuro y con esto quiero decir que las empresas deben determinar si tendrán utilidades o pérdidas, a través de los estados proforma; las empresas mexicanas de hoy no pueden esperar a ver si su estrategia funcionó o no porque corren un alto riesgo de morir. Así mismo, no hay que conformarse con igualar los recursos de la empresa con sus oportunidades, deben maximizarse tanto los recursos materiales como los humanos. La **Planeación Estratégica Moderna** toma en cuenta las fuerzas y debilidades de la empresa, sus amenazas y el medio ambiente en general, para poder fijar las estrategias y tácticas que habrá que seguir para lograr convertir el futuro en realidad con éxito y en el menor tiempo posible.

Después de haber hecho un análisis de las definiciones de varios autores para aterrizar en el concepto moderno de **Planeación Estratégica**, pude hacer una comparación de las principales variantes que existen entre la **Planeación Estratégica Moderna** y la **Planeación Estratégica Tradicional** y que se podrán observar en el cuadro que se presenta en el siguiente punto del presente capítulo.



## **5.- PLANEACION ESTRATEGICA MODERNA VS. PLANEACION ESTRATEGICA TRADICIONAL.**

En México, se han presentado cambios políticos, sociales, económicos, culturales, etc.; cambios que dificultan hacer negocios en nuestro país.

Bajo el esquema que se presenta en la actualidad, es indispensable que las empresas mexicanas tengan una visión clara de hacia dónde quieren llegar; surge una necesidad imperante de hacer **Planeación Estratégica** para prever el futuro y tratar de convertirlo en realidad con éxito.

No basta con copiar o traducir modelos de **Planeación Estratégica** de países industrializados; ya que esto no resolverá los problemas de las empresas mexicanas, se debe buscar un cambio y modernizarse, pues existen muchos modelos de **Planeación Estratégica** con enfoques tradicionalistas.

De un análisis derivado de los diversos conceptos de **Planeación Estratégica** así como de los diferentes modelos para llevar a cabo una **Planeación Estratégica** pude detectar que la mayoría de esos conceptos y modelos adolecen de ciertas características que son indispensables para planear estratégicamente hoy en día, y es así como se marcan aún más las diferencias entre la **Planeación Estratégica Moderna y la Tradicional**.

A continuación, se presenta un análisis de las principales variantes entre la **Planeación Estratégica Moderna** y la **Planeación Estratégica Tradicional**:

MODERNA (1990'S)	TRADICIONAL (1970'S)
<ul style="list-style-type: none"> <li>* A corto, mediano y largo plazo.</li> <li>* Para economías cambiantes.</li> <li>* Proceso rápido de elaboración y actualización.</li> <li>* Uso de computadora en todo el proceso.</li> <li>* Vital el uso de estrategias basadas en conceptos nuevos (posicionamiento, misión, enfoque, calidad total, just in time, telemarketing, código de barras, Internet, organizaciones virtuales, benchmarking, basurología, outsourcing, franquicias, alianzas, etc.)</li> <li>* Sentido de urgencia.</li> <li>* Lo más importante es la ejecución y no el documento.</li> <li>* Para micros, pequeñas, medianas y grandes empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A largo plazo.</li> <li>* Para economías estables.</li> <li>* Proceso lento de elaboración y actualización.</li> <li>* Escaso uso de computadora.</li> <li>* Débil uso de conceptos estratégicos (misión, posicionamiento, alianzas, enfoque, calidad total, just in time, etc.)</li> <li>* No era tan necesario el sentido de urgencia.</li> <li>* Lo más importante era el documento.</li> <li>* Para las grandes empresas.</li> </ul>

Como se puede observar en el cuadro anterior, en nuestros días no podemos hacer un plan únicamente a largo plazo pues ponemos en riesgo la existencia de la empresa; el planear a corto, mediano y largo plazo, permite al estratega comparar la situación real de la empresa contra lo planeado para actualizar los objetivos, estrategias, tácticas, etc., si es que es necesario y así poder evaluar y controlar la situación de la empresa para lograr el futuro deseado con éxito.

En los setentas se planeaba a largo plazo porque era muy complicado actualizar un plan. Hoy en día con las computadoras y el software de simulación que existe los cambios en los planes son muy rápidos y la visión que se tiene del futuro, puede ser a corto, mediano y largo plazo.

Otro punto muy importante que marca una gran diferencia entre la **Planeación Estratégica Moderna** y la tradicional es el uso de estrategias basadas no solamente en la mezcla de mercadotecnia sino en conceptos nuevos tales como: misión, enfoque, posicionamiento, telemarketing, just in time (justo a tiempo), outsourcing, basurología, alianzas estratégicas, etc... Cuando se analicen algunos de los modelos de **Planeación Estratégica** más adelante, se podrá observar claramente que la mayoría de los autores no toman en cuenta ninguno de los nuevos conceptos mercadológicos para fijar las estrategias sobre la mezcla de mercadotecnia y al analizar el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas** se observará la importancia de todos estos conceptos y su utilidad se podrá ver reflejada en el caso práctico que se presenta en el capítulo V.

En la **Planeación Estratégica Moderna**, no basta con contar con un documento como respaldo para alcanzar todos nuestros objetivos como era en los setentas, con la **Planeación Estratégica Moderna**: "Ejecución es la solución". La ejecución es una diferencia muy importante e incluso una fuerza de la **Planeación Estratégica Moderna** frente a la tradicional; anteriormente se consideraba que era un documento tan importante al cual no se podía tener acceso tan fácilmente, en la actualidad es preferible y necesario que todos los empleados, gerentes, supervisores, etc., conozcan la misión de su empresa, sus objetivos, sus estrategias, tácticas, estimados de ventas, presupuestos de gastos, etc., con el fin de que todos trabajen en conjunto dirigiéndose hacia el mismo rumbo y así lograr las metas fijadas.

La **Planeación Estratégica** ha sufrido cambios con el paso de los años, en nuestros días la **Planeación Estratégica Moderna** toma en cuenta tantos aspectos, que permite no sólo a las grandes empresas contar con ésta sino que desde una micro hasta una mediana empresa pueden desarrollar esta herramienta tan importante e indispensable de una manera formal, que les permita sobrevivir y crecer en el mundo actual de los negocios; es inconcebible que una empresa mexicana de cualquier tamaño, carezca de una **Planeación Estratégica** por muy sencilla que ésta sea, ya que si la situación del país es difícil, se tomará aún más difícil por no tener ningún parámetro de hacia dónde ir y qué acciones se deben seguir.

## **6.- VENTAJAS DE IMPLANTAR UN PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS.**

Si bien es cierto que las micro, pequeñas o medianas empresas mexicanas hasta antes de los años 70's u 80's, eran administradas por los dueños que en la mayoría de los casos su grado de escolaridad era muy bajo o nulo. Los dueños administraban empíricamente y lo único que les interesaba era cuánto habían vendido en el día sin tomar en cuenta gastos, costos, etc. y de ese modo vivían y el negocio o empresa dejaba para que la familia comiera. Pero la situación del país ha ido cambiando primeramente poco a poco y en la actualidad los cambios son tan rápidos que muchos de ellos son impredecibles.

La manera de administrar una empresa en nuestros días ha cambiado, hoy quienes administran las micro, pequeñas y medianas empresas de hace 20 años son los hijos de quienes iniciaron la empresa; esta nueva generación cuenta con un grado mayor de escolaridad lo cual permite dirigir una empresa de una manera más objetiva y la **Planeación Estratégica** es una herramienta vital para una mejor administración.

Implantar un proceso de **Planeación Estratégica** en las micro, pequeñas o medianas empresas mexicanas en nuestros días, representa para éstas una serie de ventajas competitivas. Por mencionar algunas de éstas podemos decir que:

- \* La **Planeación Estratégica** ayuda a las empresas a tener un panorama amplio y claro de la situación que rodea a la empresa: competencia; situación económica, política, social y tecnológica; necesidades de los consumidores, etc...
- \* Con un proceso de **Planeación Estratégica** las empresas pueden predecir el futuro con cierto grado de certeza y tener una visión igual que las grandes empresas.
- \* Las empresas pequeñas tienden a cambiar su rumbo fácilmente, y la **Planeación Estratégica**, es una gran herramienta que les permite mantener un rumbo constante, consistente con su enfoque y posicionamiento en el mercado.
- \* Con la **Planeación Estratégica** las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, podrán planear sus inversiones y la tecnología en la que deberán invertir.
- \* La **Planeación Estratégica** permite anticiparse y saber si las estrategias y tácticas fijadas son las más convenientes para lograr con éxito los objetivos.

Son muchas las ventajas que el implantar un proceso de **Planeación Estratégica** proporciona a una empresa que incluso casi se puede asegurar la permanencia de ésta en el mercado y se podrá ver claramente más adelante en el capítulo V de esta tesis.

## CAPITULO II

### LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO

#### 1.- DIAGNOSTICO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos y la situación a la que se enfrentan.

Antes en un mercado cerrado, era más fácil tener éxito a pesar de la falta de conocimientos. Hoy no solo se necesita sentido común, sino conocimientos.

La quiebra de una empresa es consecuencia directa de múltiples causas, algunas de ellas son: la incompetencia e inexperiencia del administrador, un fraude, negligencia o de cuestiones imprevisibles.

A continuación se presentan las características para determinar el tamaño de la empresa (micro, pequeña o mediana) y un diagnóstico de la situación que enfrentan en la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas realizado en junio de 1997 por la Secretaría del Trabajo y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) :

##### **a) Micro empresas.**

Una micro empresa es aquella que ocupa hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasan el equivalente a 900,000 pesos.

Este tipo de empresas se enfrenta a problemas tales como :

**FALTA DE CONTROL DE INVENTARIOS.-** El administrador de una micro empresa, puede no prestarle la debida atención a la existencia de un buen control de inventarios. Si el inventario es demasiado grande: a) puede redundar en la inactivación del dinero de la empresa y además genera un costo financiero que afecta obviamente las utilidades de la empresa; b) o en el desperdicio por inutilización u obsolescencia. Por el contrario, un inventario inadecuado e insuficiente provoca que no se pueda surtir la demanda de mercancías con prontitud y eficacia y ya también se mencionó en el primer capítulo que el sentido de urgencia es una de las principales diferencias de la Mercadotecnia Moderna vs. la Mercadotecnia Tradicional. Es imperativo actualmente que no se descuide el control de inventarios en la empresa.

**DEPARTAMENTALIZACION.-** En la mayoría de los casos, no se da una departamentalización formal; sin embargo, dentro de una micro empresa las funciones se dan independientemente de que exista o no una organización, puede decirse que se trata de una organización informal.

**ABANDONO.-** Aunque el porcentaje de fracasos empresariales debido a esta razón es muy reducido, puede decirse que éste es un problema muy delicado para cualquier empresa. A veces, el administrador dedica mucho tiempo a actividades de la comunidad y llega a descuidar su labor de empresario. Aquí se debe poner cuidado en no relegar a la empresa nunca a un segundo plano.

**DESASTRE.-** Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de cualquier empresa. Desastres naturales, terremotos, inundaciones, huracanes son algunos de éstos. Los incendios, problemas laborales, los asaltos, los hurtos de mercancía por los empleados y destrozos por terceros, conforman también este cuadro. Un seguro contra imprevistos puede aminorar en algo el tremendo impacto de pérdidas monetarias ocasionadas por esta causa.

**RETORNO DE LA INVERSION A CORTO PLAZO.-** Generalmente, los micro empresarios piensan que van a recuperar su inversión en menos de un año y no realizan planes en donde prevean que su inversión puede ser recuperada en un período quizá de dos o más años, y esto puede ocasionar incluso el cierre de la empresa.

Así mismo, las micro empresas llevan acabo su comercialización a través de personas físicas o directamente al público fundamentalmente, sin utilizar algún tipo de establecimiento en algunos casos; en cuanto a sus proveedores, éstos son principalmente comercios pequeños, medianos y grandes, y prácticamente no se abastecen a través de fábricas.

Por otro lado, para establecer su negocio, requieren de financiamiento inicial cuya fuente principal son ahorros personales, préstamos de amigos o parientes y liquidaciones de algún empleo anterior. Su inversión inicial es generalmente aplicada a la compra de mercancías y maquinaria.

Algunas micro empresas, se quejan de falta de clientes, competencia excesiva, bajas ganancias, falta de recursos, falta de créditos, intereses excesivos, etc...

## **b) Pequeñas empresas.**

Pequeña empresa, es aquella que ocupa de 16 a 100 personas y que tiene ventas netas anuales de 900,001 a 9'000,000 de pesos.

Algunas de estas empresas enfrentan problemas tales como:

**INEXPERIENCIA.-** El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de este tipo de empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se verifican. Todas éstas deben ser advertidas con oportunidad y asimiladas provechosamente, de no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente conduciría al fracaso a la empresa. Muchos problemas que aquejan a las pequeñas empresas son producto de los diferentes tipos de inexperiencia de la persona a cuyo cargo está el manejo de éstas: falta de experiencia en el ramo, falta total de experiencia y sobreconcentración de experiencia, esta última se refiere a que no solamente debe poseer habilidades técnicas determinadas, debe ser capaz de ver a la empresa globalmente.

**INCOMPETENCIA DEL GERENTE.-** El mayor obstáculo que pueden tener las pequeñas empresas mexicanas para prosperar, es un administrador incompetente. En esta guerra, ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propia empresa si carece de los conocimientos necesarios como era en el pasado, o más aún, la capacidad de liderazgo requerida. Se debe de reconocer que las nuevas generaciones cuentan en su mayoría con una buena preparación y es preferible recurrir a profesionistas que puedan asegurar el éxito de nuestra empresa llevando a cabo una buena administración.

**FALTA DE COMPETITIVIDAD.-** Las empresas que no puedan ofrecer iguales servicios, precios, calidad, etc., que otras con las que compiten, definitivamente tendrán dificultades para permanecer en operación. Si una empresa se ve obligada a reducir la calidad de su producto para poder seguir compitiendo está condenada a morir, pues los clientes tienden a buscar mejores servicios o productos. La falta de competitividad no solo se refiere al mercado nacional sino que por no ser competitivos no se puede participar en las áreas de oportunidad a nivel internacional.

Recordemos que en el capítulo anterior, se habló de que hoy en día no solo basta con cumplir con las expectativas del cliente, hoy se deben superar las expectativas de éstos y darles más de lo que ellos esperan: se debe dar valor agregado al producto y/o servicio.

**CONTROL INADECUADO DE CREDITOS.-** Un problema que se presenta con frecuencia es decidir si dar o no crédito. Aquellas empresas que sí lo hacen deben cuidarse de no hacerlo en demasía pues muchas veces se cuenta con una alto capital de trabajo invertido y afecta demasiado en la liquidez de la empresa. Algunos fracasos de las pequeñas empresas son consecuencia de una mala política de créditos. Es recomendable para cualquier empresa que la política de crédito exista siempre por escrito y tratar de apearse lo más posible a ella salvo algunas excepciones.

**BAJO VOLUMEN DE VENTAS.-** Para cualquier empresa el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas. Los ingresos provienen de sus ventas y sin éstos el resultado es más que obvio. Intervienen muchos factores en que se venda poco: la mala localización, poca competitividad en precios, productos de inferior calidad, publicidad inefectiva, malos servicios, etc. El bajo volumen de ventas también puede atribuirse a la incompetencia o inexperiencia del administrador o a la falta de capacitación de los vendedores.

### **c) Medianas empresas.**

Se entiende por empresa mediana, aquella que ocupa de 101 a 250 personas y que el valor de sus ventas netas anuales oscilan entre los 9'000,000 y 20'000,000 de pesos.

El resultado del diagnóstico realizado a las empresas mexicanas de este tamaño, indica que la crisis les causó algunos efectos negativos, agravándoles viejas deficiencias y generándoles nuevos problemas, dentro de los cuales destacan los siguientes:

- \* Disminución del mercado interno.
- \* Escasez y alto costo relativo del dinero.
- \* Obsolescencia tecnológica y comercializadora (en algunos casos).
- \* Carteras vencidas.
- \* Deficiente cultura empresarial (en algunos casos).
- \* Falta de capacidad de negociación.
- \* Falta de competitividad internacional.
- \* Etc., etc., etc...

Para disminuir un poco estos efectos negativos causados por la crisis, Nacional Financiera recomienda a las empresas medianas:

- \* Nueva substitución eficiente de importaciones.
- \* Posibilidad de aumentar exportaciones directas e indirectas.
- \* Restitución y creación de cadenas productivas de compradores y vendedores.
- \* Posibilidad de asociación, subcontratación e integración de empresas de distinto tamaño y actividad.
- \* Aumento factible y acordado del contenido nacional y regional de maquila.
- \* Aprovechar las facilidades de los convenios de libre comercio ya firmados.
- \* Etc., etc., etc...

Así mismo, les sugiere explotar ciertos aspectos para mejorar sus áreas de oportunidad, tales como:

- \* Disponibilidad de tecnología nacional.
- \* Cantidad, calidad y habilidad de su mano de obra.
- \* Adaptabilidad a los cambios de demanda
- \* Amplia cobertura sectorial y territorial.



Después de haber presentado el diagnóstico de la situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, podemos confirmar que hoy en día, bajo la situación que se vive en el país, las personas que se encuentran al frente de una empresa deben capacitarse constantemente y emplear técnicas o herramientas administrativas que les permitan tratar de definir lo más real posible hacia dónde se dirigen, cuáles son sus objetivos, qué estrategias debe emplear para alcanzar esos objetivos y con qué tácticas lo van a realizar, tratar de predecir el volumen de ventas, costos, utilidad bruta, utilidad en operación y utilidad neta, entre otros; hoy por hoy, la **PLANEACION ESTRATEGICA** representa para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas una ventaja competitiva que les permitirá subsistir, permanecer y crecer dentro del mercado en que se encuentren.

## **2.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS.**

### **A) VENTAJAS COMPETITIVAS.**

A pesar de sus múltiples problemas, las empresas micro, pequeñas y medianas pueden competir en forma satisfactoria en el mercado. La democratización de nuestra economía exige hacerlas competitivas, esto no solo porque representan el 99.8% de los establecimientos o empresas, el 78.4% de fuentes de empleo y el 61.1 del ingreso, sino porque son el origen de la clase empresarial mexicana y su tecnología, las mayores generadoras de empleo y bienestar por peso invertido, y las únicas presentes en todas las actividades y rincones del territorio nacional. Las razones que le permiten a estas empresas no solamente sobrevivir, sino también generar una adecuada ganancia para los dueños son múltiples y usualmente depende de situaciones específicas que cada firma triunfadora enfrenta. Sin embargo, existen ciertos factores comunes que han sido identificados en aquellas firmas que, a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades para los dueños. Entre estos factores comunes están:

**FLEXIBILIDAD EN LA ADMINISTRACION.-** La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas micro, pequeñas y medianas son tomadas muchas veces por los dueños hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado, es decir, hay velocidad en la ejecución.

**CONTACTO PERSONAL CON EL MERCADO QUE SE SIRVE.-** Una de las ventajas que puede explotar al máximo una empresa de estos tamaños es la inexistencia de una superestructura burocrática que alejada del mercado toma decisiones relativas a productos y servicios que hay que ofrecer. Generalmente el dueño o Gerente General, mantiene estrecha relación con el mercado y esto se vuelve una ventaja competitiva.

**APLICACION DEL TALENTO Y ESPECIALIZACION DEL DUEÑO.-** Un factor común identificado en las micro empresas durante el diagnóstico realizado (Secretaría del Trabajo y el INEGI), es la existencia de un dueño que tiene gran conocimiento en un área especial, quien aplica dichos conocimientos en una actividad que le es agradable y en la cual él disfruta su trabajo.

## **B) DESVENTAJAS COMPETITIVAS.**

Así como existen ventajas competitivas, también hay ciertos factores que afectan a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, algunos de ellos son:

**LIMITADO CAPITAL Y LA INHABILIDAD DE ADQUIRIR RECURSOS ADICIONALES.-** Este es uno de los problemas que más afecta al futuro de la micro, pequeña o mediana empresa. Usualmente el dueño o el empresario establece la firma con un capital limitado, el cual, cuando la empresa comienza a crecer más de su tamaño, resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento, este problema puede ir muy ligado a la falta de una adecuada política de crédito como ya había mencionado anteriormente lo cual puede provocar que la empresa pierda el control y se vea afectada financieramente con una mala liquidez.

**INEXPERIENCIA DEL DUEÑO O GERENTE.-** En ocasiones tenemos que el empresario o el gerente de una micro o pequeña empresa, aún teniendo recursos financieros, carece de la experiencia y el conocimiento necesario de cómo operar una empresa del tipo y tamaño que pretende establecer. En esta etapa que estamos viviendo, las empresas no pueden tolerar la ineptitud e ineficiencia de la persona o personas que se encuentran al frente; ya que si se pasa por alto esta situación la empresa puede peligrar con su desaparición del mercado.

**EL NUMERO DE HORAS DE TRABAJO REQUERIDO.-** Un factor que se identificó en el diagnóstico que se realizó (Secretaría de Trabajo y el INEGI) sobre algunas micro empresas, es el número de horas que el dueño o gerente tiene que dedicarse a la empresa, el cual muchas veces le impide tener tiempo para pensar, reflexionar, planear y ponderar la política futura de la empresa cualquiera que sea su tamaño, a los nuevos factores que el propio futuro va creando.

## **3.- ADMINISTRACION DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS.**

Para administrar una empresa es recomendable partir de alguna base, lo más recomendable para una empresa micro, pequeña o mediana, es tratar de aplicar el Proceso Administrativo para llevar una correcta administración sin importar el tamaño de la empresa, así mismo es recomendable seguir ciertos principios básicos de la Administración.

Una de las tareas del gerente consiste en supervisar el trabajo de los empleados para asegurar el correcto desempeño de sus actividades.

El administrador de una micro, pequeña, o mediana empresa debe saber que sus responsabilidades administrativas incluyen la realización de seis funciones primarias (Proceso Administrativo): previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; las cuales fueron explicadas en el capítulo anterior. Coordinando correctamente las funciones primarias el administrador de una micro, pequeña o mediana empresa, podrá asegurar que se logren los objetivos de la empresa.

En el caso de los principios de Administración, podemos catalogar éstos como principios "operacionales" y su aplicación en forma uniforme a través del tiempo llevará a la empresa micro, pequeña o mediana a una administración más eficiente, y los objetivos previamente seleccionados serán más fácilmente alcanzados.

La correcta y uniforme aplicación de los principios de Administración combinada con el Proceso Administrativo lograrán en la empresa cualquiera que sea su tamaño lo siguiente:

- a) Evitar conflictos entre individuos debido a problemas de jurisdicción.
- b) Evitar duplicación de trabajo.
- c) Facilitar la adecuada y justa evaluación del trabajo realizado.
- d) Facilitar la adecuada expansión de la empresa en una forma controlada.
- e) Clarificar el uso adecuado de los canales de comunicación dentro de la empresa.
- f) Establecer una clara designación de autoridad y responsabilidad en cada puesto.
- g) Estimular cooperación y facilitar la comunicación dentro de la empresa.
- h) Hacer la dirección de la empresa más fácil y permiten más flexibilidad de la toma de decisiones.

Son muchas las herramientas y técnicas administrativas que contribuyen a asegurar el éxito de una empresa, pero todas tienen como base fundamental el Proceso Administrativo, ya que partiendo de éste, podremos llevar a cabo cualquier otra actividad administrativa.

#### **4.- PERSPECTIVAS DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS (EXPANSION Y CRECIMIENTO).**

Estoy plenamente convencida de que las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas tienen un papel esencial en el cuadro económico presente. No solamente ofrecen oportunidades a los industriales para permitirles que desarrollen plenamente sus capacidades, sino también, tomadas en su conjunto, representan una pujante fuerza que hacen una significativa contribución al sistema económico de nuestro país.

Estas empresas, son detonadoras de procesos, multiplicadoras de empleo y de la inversión que se encuentran en la banda inmediata inferior a los requerimientos del mercado, dadas sus características particulares, requieren de mecanismos y condiciones especiales de apoyo temporal, no de subsidio, para madurar y superarse, mediante condiciones pragmáticas de financiamiento durante su etapa de despegue empresarial para que el país cumpla oportunamente con los objetivos de democratización económica.

Un análisis retrospectivo del medio, permite augurar que la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas seguirá creciendo y su contribución económica y social se irá haciendo más relevante. Puede afirmarse que en nuestra economía estas empresas seguirán floreciendo siempre y cuando establezcan un proceso de **Planeación Estratégica** que les permita competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas.

## **5.- TECNICAS ADMINISTRATIVAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.**

Para lograr que los gerentes de una micro, pequeña o mediana empresa entiendan sus problemas actuales y ayudar a proporcionar un curso alternativo de acción a seguir, el marco de referencia proporcionado por el Proceso Administrativo es útil. Es lo bastante flexible para ser usado en una variedad de situaciones, es relativamente sencillo de aplicar y proporciona el amplio punto de vista necesario. Dentro del Proceso Administrativo se incluye a la **Planeación Estratégica** como herramienta muy valiosa para la solución de problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

El enfoque de la Administración proporciona la perspectiva necesaria, las actividades departamentales, ya sean formales o informales (éstas últimas se dan en algunas micro empresas) están interrelacionadas y un impacto sobre la micro, pequeña o mediana empresa es probable que produzca ondulaciones de reacción en varios departamentos. Algunas áreas quizá se encuentren interrelacionadas. Estas áreas problema, tales como la elevación del costo de producción, la baja en las ventas y cobranza, en esencia, son síntomas más que el problema que debe solucionarse. El reto es averiguar la verdadera causa del problema que permite que surjan esos síntomas. El Proceso Administrativo proporciona una forma adecuada de generalizar y reunir esos síntomas y ofrece un amplio enfoque de diagnóstico lógico, que con frecuencia sugiere análisis adicionales que se omitieron durante las etapas iniciales del examen de los datos básicos.

Los principales problemas están especificados en términos de Administración cuando se usa el enfoque del Proceso. Esto sugiere la acción administrativa que debe emprenderse para resolverlos. Existen por lo menos cinco principales enfoques para la solución de los problemas administrativos:

- a) Enfoque rutinario.- Este enfoque implica solucionar el problema por la vía de los medios tradicionales, o hacer lo que siempre se ha hecho cuando se enfrenta un problema de este tipo.
- b) Enfoque científico.- Lo que necesita un dirigente para el análisis efectivo de problemas es un sistema ordenado para el procesamiento de la información, un sistema en el cual ciertos pasos siguen a otros en un orden fijo.

c) Enfoque decisional.- Uno de los más comunes y populares de todos los enfoques para lograr el resultado deseado es el proceso para toma de decisiones. Se espera que este proceso resuelva el problema administrativo, que es la barrera para obtener el resultado deseado. Para mayor claridad es esencial que el resultado esperado sea enunciado primero y luego el problema. Es común la confusión en esa porción del enfoque decisional.

d) Enfoque creativo.- Indica que no son necesarios los objetivos declarados. El tomador de las decisiones estudia la información, la gente y las instalaciones involucradas y se concentra en las interacciones y en los resultados posibles de estos recursos. La creatividad debe ayudar en estos esfuerzos.

e) Enfoque cuantitativo.- La comparación de varias acciones factibles, como reducción de costos, ingresos y tasas de rendimiento sobre la inversión se expresan con valores medibles. La relación de los factores para cualquier acción dada, se enuncian en forma matemática, esto es por medio de una fórmula o una ecuación. Sustituyendo diferentes valores matemáticos para las variables de la ecuación, obtienen distintos resultados y se evalúan de acuerdo con los requisitos del problema enunciado.

Por último otra herramienta muy útil para la solución de problemas en una micro, pequeña o mediana empresa es la "Auditoría Administrativa", por medio de la cual podemos detectar cuál es el problema, qué lo origina, qué factores son los que influyen, podemos determinar posibles soluciones y presentarlas para llevarlas a cabo y de esta forma solucionar lo más rápidamente posible el problema que se presente. Nuevamente quiero resaltar que son varias las técnicas o herramientas administrativas que existen y que combinándolas adecuadamente conducen a las empresas a una mejor administración, entre las cuales podemos mencionar: el Proceso Administrativo, el cual incluye a la Planeación Estratégica, los principios de la administración, etc.

## **6.- FACTORES MINIMOS QUE DETERMINAN EL TRIUNFO DE UNA EMPRESA MEXICANA.**

Por último en este capítulo hablaremos de los factores minimos que pueden contribuir para que una empresa mexicana sea cual sea su tamaño, logre el éxito dentro del mercado en el que se encuentra:

- a) Experiencia y capacidad del dueño o gerente.
- b) Capital suficiente.
- c) Crédito disponible.
- d) Buena ubicación de la empresa.
- e) Métodos de administración modernos que incluyen un buen sistema de contabilidad.
- f) Personal eficiente y cortés.
- g) Adecuada cobertura contra ciertos riesgos.
- h) Determinar sus objetivos, estrategias, tácticas, etc. (**Planeación Estratégica**).

Una vez explicadas las posibles causas de fracaso de una empresa, sus síntomas y las formas posibles de evitarlo; así como, algunos factores que contribuyen al triunfo de una empresa micro, pequeña o mediana (todo basado en el diagnóstico realizado por la Secretaría del Trabajo y el INEGI); en el siguiente capítulo se presenta la esencia de esta tesis: el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas**, el cual utilizándolo correctamente aunque sea de manera sencilla, puede llevar a una micro, pequeña o mediana empresa a crecer y desarrollarse con éxito, sea cual sea su giro y además es una ventaja competitiva pues no todas las empresas cuentan con una **Planeación Estratégica**.

## CAPITULO III

### MODELO PRACTICO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS

Después de haber estudiado en el primer capítulo algunas de las generalidades sobre la **Planeación Estratégica** y; en el segundo capítulo algunos de los problemas más comunes que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país, ventajas y desventajas competitivas, perspectivas de expansión y crecimiento, etc.; hemos llegado al tema medular de esta investigación: **El Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.**

Primeramente, en este capítulo se analizarán algunos procesos de **Planeación Estratégica** que en su mayoría han sido aplicados en países industrializados y después de ese análisis presento el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.** Posteriormente, explicaré el contenido de cada uno de los puntos del **Modelo de Planeación Estratégica.**

En su libro de Planeación Estratégica, David Hughes presenta el siguiente proceso:

- 1.- Análisis Ambiental.
  - 1.1. Valores organizacionales, objetivos y políticas.
  - 1.2. Diseño organizacional.
- 2.- Análisis de la situación.
  - 2.1. Situación de la demanda genérica y de marca.
  - 2.2. Situación de la competencia.
  - 2.3. Política oficial.
  - 2.4. Oportunidades y problemas.
- 3.- Evaluación de la estrategia pasada y de la nueva.
- 4.- Estrategias para la mezcla de mercadotecnia.
- 5.- Plan de acción para la marca.
- 6.- Plan de utilidades.
- 7.- Evaluación y control.

Si analizamos detenidamente este proceso podemos observar que no es práctico. No creo que con este proceso se pueda elaborar en México una **Planeación Estratégica**, ya que a pesar de que se realizan análisis y una evaluación antes de llegar al establecimiento de estrategias, hay puntos muy importantes de considerar antes de llegar a la fijación de estrategias como son los objetivos, el análisis por línea de producto, indicadores económicos y financieros, determinación de fuerzas y debilidades, matrices o gráficas que nos permitan ver y comparar diversas situaciones, etc.

A diferencia de los siguientes modelos a analizar, este modelo toca dos puntos muy importantes que son: el plan de utilidades y la evaluación y control; estos dos puntos son vitales de considerar en la **Planeación Estratégica** pues con el plan de utilidades podremos conocer el futuro de nuestra empresa y saber si nuestros objetivos, estrategias y tácticas son adecuados para el crecimiento de la empresa; y con la evaluación y control, comprobaremos si lo real se está dando conforme a lo planeado y si no establecer cursos alternativos de acción lo más pronto posible.

Por otro lado Jean Jacques Lambin presenta su modelo de **Planeación Estratégica** de la siguiente manera:

- 1.- Identificar la orientación del mercado.
- 2.- Construcción del modelo de producto multiatributo.
- 3.- Análisis de segmentación.
  - 3.1. Análisis de atractivo de mercado.
  - 3.2. Análisis de competencia.
- 4.- Selección de los segmentos objetivo.
- 5.- Análisis de la cartera de productos-mercado.
- 6.- Elección de una estrategia de desarrollo.
- 7.- Elaboración del plan operativo o táctico.

El proceso de Lambin, al igual que el proceso anterior es un proceso impráctico para ser aplicado en México; es un proceso muy enfocado básicamente al análisis del producto y al de la competencia, para concretarse en la elección de una estrategia y la elaboración de tácticas. La **Planeación Estratégica** en la actualidad es mucho más que eso, requiere del análisis de otros elementos como son las fuerzas y debilidades de la empresa, amenazas y áreas de oportunidad, análisis económico, político y social, indicadores económicos, fijación de objetivos, definición de la misión de la empresa; para poder llegar a concretar todos esos elementos en estrategias. En este modelo se puede observar lo que mencioné en el modelo anterior, que no se toma en cuenta un plan de utilidades futuras ni el control del plan estratégico.

Carl Mc-Daniel presenta su modelo de **Planeación Estratégica** así:

- 1.- Conocer el ambiente externo.
- 2.- Misión de la empresa: finalidad del negocio.
- 3.- Opciones estratégicas: oportunidad, competencia, requisitos para el éxito.
- 4.- Requisitos de las tareas operacionales: segmentación de mercado, diseño de la mezcla de mercadotecnia y control de mercadotecnia.
- 5.- Estrategias de reformulación y recuperación: administración de contingencias.



El modelo de Mc-Daniel es un modelo bastante concreto, pero poco práctico. Su aplicación en una micro, pequeña o mediana empresa mexicana resulta bastante riesgoso pues no se consideran elementos tales como: objetivos, análisis de las necesidades, análisis de producto, posicionamiento, etc. Es un modelo tan específico que al no fijar objetivos, la empresa no tiene claro hacia dónde debe dirigirse y una vez que determina sus áreas de oportunidad, competencia y mezcla de mercadotecnia; procede a la formulación de estrategias, sin respaldarlas con elementos tales como: tácticas, programas, presupuestos, estados proforma, gráficas, matrices y finalmente ejercer un control; elementos que combinándolos adecuadamente proporcionan una visión más completa a la empresa para poder predecir su futuro.

Philip Kotler en su libro de Marketing Management presenta el siguiente proceso:

- 1.- Misión de la empresa.
- 2.- Objetivos o metas de la empresa.
- 3.- Plan de cartera de negocios.
- 4.- Estrategia de crecimiento de la empresa.

Kotler que más que un modelo o proceso de **Planeación Estratégica** habla de una Administración Estratégica resume ésta en 4 puntos, y a pesar de que toma en cuenta elementos que otros autores no consideran como son la misión de la empresa y los objetivos o metas de la misma, le falta profundizar un poco más en ciertos aspectos antes de llegar a concluir con la estrategia de crecimiento de la empresa; quizá en otro tipo de economías diferentes a la de México, resulte práctico, sencillo y útil este proceso, pero en un tipo de economía como la de nuestro país en la cual la inflación es muy variable, las tasas de interés son inestables, con una balanza comercial deficitaria, con problemas sociales que afectan muchas veces la estabilidad de la economía resulta impráctico al igual que los procesos anteriores; no basta con hacer un plan de cartera de negocios, deben considerarse otros elementos antes de llegar a la fijación de estrategias y tácticas y además es indispensable profundizar más no solamente en el ámbito económico, político y social, se debe hacer un minucioso análisis también de la competencia, de nuestras fuerzas, debilidades, amenazas y áreas de oportunidad, se deben determinar nuestras ventajas competitivas para explotarlas al máximo, se debe estudiar a fondo nuestro producto o servicio, etc., y de esta forma proceder a fijar objetivos, estrategias y tácticas y al igual que ya he mencionado hacer una proyección numérica de la empresa para saber si se logra la rentabilidad deseada o no.

El último modelo que se analiza en esta investigación antes de llegar al **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** es el de Stanton quien resume el proceso de **Planeación Estratégica** en 4 puntos muy similares a los de Philip Kotler:

- 1.- Definir la misión de la empresa.
- 2.- Determinación de objetivos.
- 3.- Realización de un análisis de la cartera de la organización.
- 4.- Selección de las estrategias organizacionales.

Mi opinión sobre este proceso es exactamente igual a la que hice referencia en el proceso de Kotler, pues como se puede observar podría decirse que es una copia de éste.

Después de un complejo análisis de varios procesos de **Planeación Estratégica** y de una investigación profunda en el tema, he logrado concentrar, procesar y concluir toda esa información, obteniendo así una gran herramienta administrativa que puede ser explotada por las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas: **El Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas.**

**El Modelo Práctico de Planeación Estratégica**, está diseñado acorde a la realidad de nuestro país y toma en cuenta una serie de elementos y aspectos, los cuáles se explicarán más adelante y que aplicados correctamente garantizan la existencia y crecimiento de la empresa conforme a lo planeado.

Es importante señalar que este modelo no es un instructivo, puede haber ciertos puntos o elementos de éste, que no apliquen en nuestra empresa pero que pueden ser sustituidos por otra información necesaria o simplemente omitirse y combinar adecuadamente los demás puntos. También es importante señalar que todo el **Proceso de Planeación Estratégica**, debe ser por escrito a fin de que se pueda medir al pasar el tiempo. Si no se escribe...No hay plan.

Ahora se mencionarán los puntos que contiene el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica**, y posteriormente se explicará brevemente en que consisten cada uno de ellos.

## MODELO PRACTICO DE PLANEACION ESTRATEGICA

- 1.- Elaborar un programa para llevar a cabo la **Planeación Estratégica**.
- 2.- Establecimiento o definición de la misión de la empresa y visión.
- 3.- Análisis de fuerzas y debilidades de la empresa.
- 4.- Indicadores económicos y financieros nacionales e internacionales que afectan a la empresa.
- 5.- Análisis tecnológico, político y social que pueda afectar a la empresa, tanto nacional como internacional.
- 6.- Investigación de mercado y análisis de amenazas y áreas de oportunidad.
- 7.- Análisis de necesidades del mercado.
- 8.- Análisis de producto: matriz del portafolio de productos (Boston Consulting Group), ciclo de vida del producto, posición contra la competencia, análisis de la competencia y mezcla de mercadotecnia del producto.
- 9.- Posicionamiento.
- 10.- Fijación de objetivos generales y particulares por línea de producto.
- 11.- Estrategias generales de la empresa o área. Fijación de estrategias específicas sobre la mezcla de mercadotecnia.
- 12.- Opciones estratégicas o cursos alternativos de acción.
- 13.- Tácticas.
- 14.- Programa de proyectos especiales.
- 15.- Presupuestos de activos necesarios para el logro de objetivos y presupuesto de ventas, gastos y costos de la empresa.
- 16.- Estados proforma de los resultados de la empresa.
- 17.- Matrices varias, gráficas y apéndices.
- 18.- Control del plan estratégico.

Al combinar un programa de trabajo, la misión de la empresa, una serie de análisis, de investigaciones, de determinar el posicionamiento de nuestro producto o servicio, así mismo, de fijar objetivos claros, medibles y alcanzables; se obtiene información muy valiosa para la empresa la cual le va a permitir fijar sus estrategias, y éstas deben de ir siempre acompañadas con el cómo se lograrán que son las tácticas; además, la empresa debe contar con opciones estratégicas que le permitan actuar rápidamente si la situación real de la empresa varía conforme a lo planeado. Por otro lado si ya hemos establecido objetivos de venta, de producción, de utilidades, etc.; hay que explotar esa información, y presentar numéricamente por medio de estados proforma cómo se ve el futuro de la empresa, pues muchas veces aunque los objetivos marquen un crecimiento, al medir la rentabilidad de la empresa puede ser que no sea lo que se esperaba y de ser así estamos muy a tiempo de detectar el problema y hacer las correcciones pertinentes. Una forma práctica y útil de analizar la información, es el uso de gráficas, apéndices y matrices ya que nos permiten revisar la información de una forma muy concentrada. Una vez que estamos llevando a cabo nuestro plan estratégico, es necesario controlar que todo se esté dando conforme a lo planeado, de lo contrario se requerirá de implantar lo más pronto posible otros cursos de acción, de tal forma que la empresa no se vea afectada.

Ahora profundizaremos un poco en cada uno de los puntos del Modelo para un mejor entendimiento de los mismos:

**1.- Elaborar un programa para llevar a cabo la Planeación Estratégica.** Este punto tan elemental ya que es considerado como el punto de partida y que no es tomado en cuenta por los demás autores de los diferentes modelos o procesos, consiste en un programa que debe contener el nombre de las personas que participan que generalmente son el Director o Gerente General, los directores, jefes o responsables de cada área o departamento, los principales ejecutivos de cada área o departamento de la empresa, así como los directores o responsables de las diferentes plantas o sucursales si es que existen. Así mismo, debe contener la fecha en que deben entregar o cumplir con su respectiva aportación, departamento al cual pertenece y cuál es la participación que tendrán dentro de la **Planeación Estratégica**. Es importante que quede claro que todos los miembros de la empresa son responsables de la coordinación y control de la **Planeación Estratégica**.

La importancia de este programa, radica en que será la base para la realización del plan estratégico.

**2.- Establecimiento o definición de la misión de la empresa y visión.** Consiste en definir el negocio de la empresa o unidad productiva de que se trate; entre mejor se defina el negocio, mejor se define el futuro de la empresa. Una mala definición del negocio de la empresa puede llevarla al caos e incluso a su desaparición. Una mejor definición, va a permitir fijar objetivos y estrategias claras, tener clara la visión de la empresa, mantener el enfoque de la empresa, redefinir la misión (por cambios en el medio ambiente), seleccionar negocios más rentables para la empresa, etc. Una guía para establecer la misión de la empresa es que ésta responda a las siguientes preguntas:

- \* ¿Cuál es nuestro negocio?
- \* ¿Quién es el cliente?
- \* ¿Qué tiene valor para el cliente?
- \* ¿Cuál debe ser nuestro negocio?
- \* ¿Cómo estamos posicionados?
- \* ¿Cuál es nuestro enfoque?
- \* ¿Qué pierde el país si mi empresa no existe ?

La misión debe ser elaborada por el Director General o el Gerente del Área, complementándola con los principales ejecutivos de área y de la empresa. La misión se concluye hasta que todos los ejecutivos están de acuerdo con ella.

La misión de una empresa se relaciona con la visión y el enfoque de la misma. La visión es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

El enfoque es una predicción acerca de lo que va a ser el futuro de la empresa y después establece medidas específicas para lograr que ese futuro se convierta en realidad.

Mientras una empresa tenga bien definida su misión, su visión y su enfoque claro y no los pierda de vista o intente un cambio sin antes hacer un análisis, tiene un gran punto a su favor.

**3.- Análisis de fuerzas y debilidades de la empresa.** Este análisis de fuerzas y debilidades es de tipo interno, puede llevarse a cabo a través de una investigación por áreas en donde participe todo el personal de la empresa; y, sirve para fijar la estrategia corporativa y de mercadotecnia; así como, de las demás áreas de la empresa; se hace para toda la empresa y sus líneas de producto. Las fuerzas deben seguirse cultivando y aprovechando como ventajas competitivas, y las debilidades deben irse disminuyendo o eliminando y tener planes de contingencia para dominarlas; así mismo, se deben fijar objetivos de mejoramiento. Este análisis representa un punto clave de la **Planeación Estratégica** y puede presentarse de una manera práctica con la siguiente matriz:

FUERZAS	DEBILIDADES	ACCION CORRECTIVA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Esta matriz tan sencilla, nos ayuda a tener un punto de comparación entre nuestras fuerzas y debilidades y así poder establecer cursos de acción o acciones correctivas para disminuir la mayor cantidad posible de debilidades, obteniendo un incremento en nuestras fuerzas.

Algunos aspectos que pueden considerarse para realizar este análisis son :

- Tecnología.
- Instalaciones de la empresa.
- Ubicación de la empresa.
- Sistemas de información con que cuenta la empresa.
- Si la empresa cuenta con un sistema integral de calidad (SIC) o no.
- Si la empresa cuenta con programas y procedimientos de trabajo establecidos o no.
- Si se respetan fechas de entrega prometidas a los clientes.
- Si cuenta la empresa con un sistema formal para establecer sus precios.
- Cómo es la rotación del personal de la empresa.
- Empaque.
- Productividad.
- Liquidez de la empresa.
- Etc., etc., etc...

**4.- Indicadores económicos y financieros nacionales e internacionales que afectan a la empresa.** La Dirección General a través de la Contraloría, o en su caso, el departamento o persona indicada, deberá dar los indicadores tanto nacionales como internacionales, bajo los cuales deberán llevarse a cabo todas las estimaciones o cálculos necesarios para poder proyectar el futuro de la empresa.

Es importante que haya uniformidad en cuanto a las fuentes de las cuales se obtienen, ya sea tomados de los datos del gobierno, estimados por la propia empresa, por fuentes oficiales; u obtenidos de alguna otra institución como el Colegio de Economistas, el Grupo de Consultoría de Boston (Boston Consulting Group), los despachos de E.U.A., corredores económicos estadounidenses, la Bolsa Mexicana de Valores, empresas privadas (Vb.Gr. Nielsen), Cámaras y Asociaciones, etc., para que los resultados que se obtengan provengan de las mismas bases debido a que hay datos que se interrelacionan entre sí y si las bases son diferentes puede llegar a distorsionarse la información.

Los principales indicadores económicos que podemos mencionar son:

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| * Inflación                       | * Exportaciones                |
| * Producto Interno Bruto (PIB)    | * Impuestos                    |
| * Balanza Comercial               | * Reservas del Banco de México |
| * Gasto Público                   | * PIB de la industria          |
| * Tasa de desempleo               | * PIB de E.U.A. y Canadá       |
| * Costo porcentual promedio (CPP) | * Precio del petróleo          |
| * Tipo de cambio                  | * Etc...                       |

Quiero resaltar que ninguno de los modelos analizados anteriormente resaltan la importancia de este punto, que en un tipo de economía como la de nuestro país no pueden ser pasados por alto al tratar de predecir el futuro de la empresa y este es el por qué el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas** considera un punto particular para este análisis.

**5.- Análisis tecnológico, político y social que pueda afectar a la empresa, tanto nacional como internacional.** Generalmente se dedican un par de cuartillas con los principales hechos que pueden afectar a la empresa (nacionales e internacionales) para utilizarlo como marco de referencia ante la dirección, ya que forman parte del medio ambiente de la empresa. Aquí se hace un análisis detallado de los hechos sociales y los puntos clave que puedan afectarnos, como es lo referente a suministros de compra de materias primas, política exterior, tecnología, ecología, aspectos laborales, impuestos, disposiciones generales del gobierno, etc.

Es imperativo analizar todos aquellos aspectos que de una u otra forma tengan cierta repercusión en la empresa, disminuyendo así el riesgo de verse afectada por cualquier cambio que pueda suscitarse.

**6.- Investigación del mercado y análisis de amenazas y áreas de oportunidad.** Los ejecutivos de hoy en día recurren a la Investigación de Mercados debido a las necesidades de información que tienen para tomar decisiones, y sobre todo para evitar trabajar a base de prueba y error, que resulta muy costoso. A través de la aplicación de las técnicas de la Investigación de Mercados podemos conocer cómo está el mercado, cuáles son las oportunidades y las amenazas. Se puede hacer un análisis profundo de aquellos aspectos que también forman parte del medio ambiente de la empresa; podemos definir nuestro mercado objetivo, las necesidades y deseos de los consumidores, nuestra participación de mercado, el tamaño de nuestro mercado, importaciones y exportaciones, nuestra competencia y medirla, podemos definir el perfil de nuestro consumidores, etc.

Una vez identificadas las oportunidades, se aprovecharán, se cultivarán, se establecerá y se desarrollará un plan para aprovecharlas y convertirlas en utilidades, y buscar nuevas áreas de oportunidad; en cuanto a las amenazas, debemos hacer planes de contingencia para eliminarlas y convertirlas en áreas de oportunidad.

Este análisis del mercado y de las oportunidades y amenazas, se hace para toda la empresa y para cada una de sus líneas de producto y es importante tomar en cuenta que también se basa en un análisis económico, político y social del entorno de la empresa.

Esta información se puede presentar en una matriz similar a la del análisis de las fuerzas y debilidades, como a continuación se ejemplifica:

INFORMACION DE MERCADO	AMENAZA	OPORTUNIDAD
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Al igual que la matriz de fuerzas y debilidades, la matriz de información de mercado, amenaza y oportunidad, permitirá a la empresa actuar contra las amenazas para poder tomarlas en oportunidades, las cuales al aprovecharlas adecuadamente podrán convertirse en ventajas competitivas. Recordemos, que las **ventajas competitivas** son habilidades superiores que tiene una empresa para brindar a los clientes los beneficios que ellos desean, con mayor efectividad que la competencia.

**7.- Análisis de necesidades del mercado.** Se dice que una necesidad es el rompimiento del equilibrio del grado psicológico y fisiológico de una persona. Derivado de la Investigación de Mercado, es necesario realizar un análisis de las necesidades, deseos y expectativas que tiene éste, el cual nos permite saber cuál es el comportamiento y perfil del consumidor, para darle el satisfactor que necesita y basados en este análisis, podemos definir estrategias de precios, de canales de distribución, estrategias publicitarias y de promoción, estrategias crediticias, y todas las estrategias relacionadas con la mezcla de mercadotecnia. Así mismo, podremos fijar objetivos para satisfacer dichas necesidades.

Para poder realizar este análisis es necesario conocer la clasificación de las necesidades para así saber el tipo de necesidad que debemos cubrir y a través de qué estrategia y tácticas lo lograremos.

Las necesidades pueden clasificarse en: Necesidades del Mercado de Consumo y Necesidades del Mercado Industrial.

Las Necesidades del Mercado de Consumo se subdividen en:

- a) Verdaderas  
Falsas (deseos)
- b) Necesidades innatas  
Necesidades adquiridas
- c) Pirámide de las necesidades de Maslow:
  - \* Fisiológicas
  - \* Seguridad
  - \* Sociales
  - \* Estima
  - \* Autorealización

Los consumidores se comportan como lo hacen porque experimentan una necesidad. Las necesidades verdaderas y las innatas son aquellas necesidades que se originan debido a estados fisiológicos; y las necesidades falsas y adquiridas son aquellas que se producen por estados psicológicos.

Por otro lado, en la pirámide de necesidades de Abraham Maslow se identifica una jerarquía de cinco niveles de necesidades, las cuales se ubican en el orden en que las personas buscan satisfacerlas. Generalmente una persona normal trabaja para la satisfacción de necesidades de diversos niveles al mismo tiempo y raramente se llenan por completo todas las correspondientes a un determinado nivel. Sin embargo la jerarquía que Maslow hace, señala que la mayor parte de las necesidades en un nivel en particular tienen que estar razonablemente bien satisfechas, antes de que una persona se sienta motivada a pasar al siguiente nivel más alto.



Conocer las necesidades de los consumidores y comprender los motivos específicos en los que se basa su comportamiento, facilita la comercialización de nuestros productos o servicios y mejora la comunicación con ciertos segmentos en particular; permitiendo al estratega desarrollar las estrategias y tácticas adecuadas para lograr los objetivos en el menor tiempo posible.

Pasemos ahora al análisis de las necesidades del Mercado Industrial. Para realizar este análisis, se debe determinar si existe una estructura colegiada para comprar, es decir, si existe una especie de comité de compras o si tiene únicamente al comprador profesional.

Para conocer esas necesidades, el proveedor trabaja en estrecha comunicación con diferentes personas de la empresa compradora. La demanda de los productos industriales a menudo es inelástica, es por eso que se deben analizar los factores que la afectan. Al conocer las necesidades del Mercado Industrial, las empresas proveedoras deben fijar objetivos, para satisfacer esas necesidades.

Las personas que intervienen en el proceso de compra industrial son:

- \*El comprador profesional.- Es la persona que organiza el papeleo de la orden de compra para el proveedor, generalmente se ubica en el departamento de compras.

- \* El usuario del producto.- Es el que tiene la necesidad dentro de la empresa, es a quien tiene que convencerse del buen servicio, es la persona que usa el producto.

- \* El influyente.- Es la persona que influye en la decisión de compra, para seleccionar un servicio o realizar una compra; no es quien toma la decisión, pero puede dar buenas decisiones por su cercanía con el usuario del producto. Esta función la puede desempeñar una persona externa a la empresa, como un asesor, o una persona interna de la empresa.

- \* El decisor.- Es quien autoriza la compra.

- \* Los filtros.- Son aquellas personas que llegan a ser importantes en el proceso de compra, como los auxiliares, los asistentes administrativos, los jefes de departamento, en algunos casos son personas que pueden obstaculizar el proceso de compra.

Puede resultar un poco más complicado satisfacer las necesidades del Mercado Industrial ya que la complejidad del proceso de compra tiende a aumentar a medida que aumenta la complejidad del producto y la complejidad de la organización. La satisfacción de todas estas necesidades individuales y organizacionales requiere cierto sistema de resolución del conflicto. El resultado de esta resolución consistirá en la consonancia organizacional y la selección de un proveedor. La selección final deberá estar moderada por factores situacionales tales como escasez, inflación, huelgas, fusiones, recesiones y condiciones del comercio exterior. La complejidad del proceso de compra industrial aumenta cuando tenemos en cuenta la dinámica de la conducta organizacional de compras.

Además, cada influencia en la decisión tiene un conjunto diferente de criterios y diversos niveles de influencia. Las relaciones comprador/vendedor de tipo industrial son a menudo complejas y a largo plazo; y representan una lucha por el poder encaminada a lograr los mejores términos en la negociación.

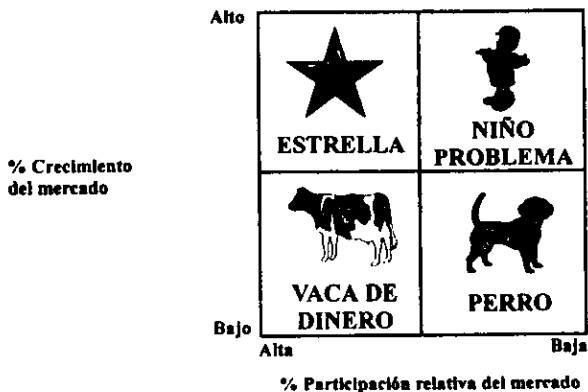
Las micro, pequeñas y medianas empresas deberán hacer un análisis cuidadoso de las necesidades que tiene su mercado y en base a ellos definirán su estrategia de producto o servicio.

**8.- Análisis de producto.** Para llevar a cabo el análisis de producto, intervienen básicamente 5 factores de vital importancia:

- a) Matriz de portafolio de productos del Grupo de Consultoría de Boston
- b) Ciclo de vida del producto
- c) Posición contra la competencia
- d) Análisis de la competencia
- e) Mezcla de mercadotecnia del producto

a) **La matriz de portafolio de productos del Grupo de Consultoría de Boston**, es una herramienta que en forma gráfica permite localizar en dónde se encuentra un producto, en cuanto a su participación de mercado y en cuanto al crecimiento del mismo. Analizando el producto, con ayuda de esta matriz y de los demás factores, la empresa podrá fijar estrategias adecuadas al producto, en función de su posición en el mercado, ya que no es lo mismo un producto perro que un producto estrella, y por lo tanto las estrategias a seguir serán distintas para ambas.

### MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL GRUPO DE CONSULTORIA DE BOSTON



Tomando como base esta matriz se pueden sugerir las siguientes estrategias para cada tipo de posición en el mercado de un producto específico:

En el caso de un producto **perro**, cuya participación en el mercado es baja y el crecimiento del mercado es también bajo, las estrategias que se pueden seguir son: buscar nichos de mercado muy especializados en los que pueda mantenerse y tratar de luchar por ganar participación de mercado a base de bajos costos, bajos precios y buena calidad, con el objeto de llevarlo a un producto niño problema, o bien salirse del mercado.

Para un producto **niño problema**, que se trata de un producto que está en un mercado de alto crecimiento pero que tiene baja participación de mercado, se pueden establecer estrategias que nos den mayor participación de mercado para convertirlo en un producto estrella. Se pueden seguir estrategias promocionales, de precio, estrategias retardoras, de descuento, de copiar al líder, publicidad agresiva, etc.

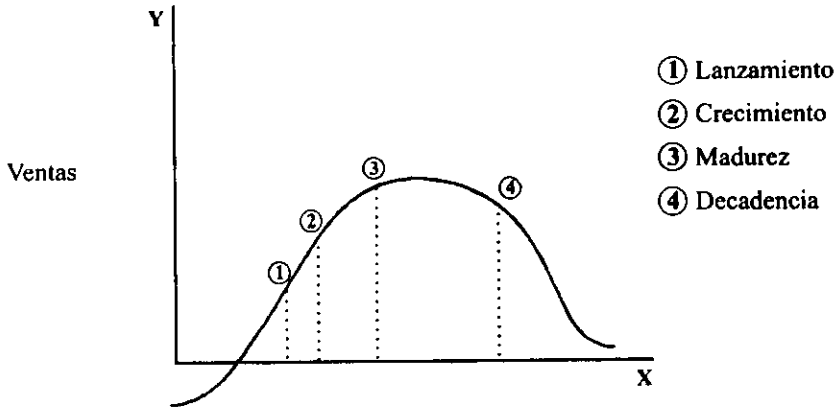
Si se tiene un producto **estrella**, es decir, un producto con una alta participación de mercado y que se encuentra en un mercado con un alto % de crecimiento, se pueden tomar dos actitudes: una ofensiva y otra defensiva, o ambas. En esta ubicación, debemos movernos con mucho apoyo publicitario, podemos hacer mejoras al producto, ofrecer excelente calidad y un excelente servicio. No hay que olvidar que el producto estrella se encarga de desarrollar los mercados y que puede ser seguido por sus competidores.

Por último, si tenemos un producto **vaca de dinero**, esto es un producto que tiene una alta participación de mercado pero está en un mercado de bajo crecimiento, lo que se recomienda en esta posición es ordeñarlo, es decir, sacar dinero de dicho negocio, para crear nuevos negocios, para diversificación o para reposicionamiento de la empresa. El producto vaca de dinero, es un producto que va a morir, y hay que buscar estrategias para alargarle su muerte mientras encontramos otras alternativas de productos.

b) **El ciclo de vida del producto**, es una herramienta que nos sirve para saber en qué etapa de vida se encuentra nuestro producto. Es importante realizar este estudio para complementar la información obtenida de la matriz de portafolio de producto.

El ciclo de vida es una ley, por lo tanto se requiere estar innovando e introducir nuevos productos al mercado de manera constante. De hoy hacia el futuro, los ciclos de vida serán cada vez más cortos, por lo que las empresas tendrán que estar desarrollando nuevos productos constantemente, esto debido a que el público es más selectivo en los productos y los cambios en los mercados son demasiado rápidos.

## ETAPA DEL CICLO DE VIDA



Para cada etapa del ciclo de vida de los productos, se deben formular estrategias específicas:

En la etapa de **lanzamiento**, el producto requiere de estrategias de fuerte apoyo publicitario y promocional, mucha capacitación a la fuerza de ventas, supervisión estricta en el mercado, distribución exclusiva, etc.

Un producto en **crecimiento**, requiere de mucho apoyo en servicio, apoyo en mercadotecnia, aumento en los canales de distribución, distribución masiva, comenzar a manejar descuentos, curvas de aprendizaje, etc.

Un producto **maduro**, requeriría de nuevos usos y nuevos usuarios, conjuntamente con relanzamientos; publicidad enfocada al precio, grandes descuentos, distribución masiva y prepararse para el lanzamiento de nuevos productos. Las utilidades comienzan a declinar mientras el volumen sigue aumentando, existen mayores gastos de publicidad, los precios tienden a bajar, se hacen mayores descuentos, se requiere de más vendedores, lo que implica más sueldos y comisiones.

En la etapa de **declinación**, deben realizarse relanzamientos, una fuerte reducción de gastos, mejoras al producto, buscar posibles opciones de crédito; en esta etapa, puede alargarse la muerte del producto mientras sea rentable y al mismo tiempo lanzar un nuevo producto al mercado.

En la etapa de crecimiento se habla de curvas de aprendizaje, éstas son un factor importante en el ciclo de vida de un producto, y se refiere al tiempo y la eficiencia que se van logrando a través de una experiencia, en función de la cual se hacen mejores aprovechamientos de maquinaria, de líneas de producción, se logra un personal mejor capacitado, etc.

c) Respecto a la **posición contra la competencia**, las posiciones que se pueden adoptar dentro del mercado son:

- \* De líder
- \* De retador
- \* De seguidor
- \* De especialista

Es importante tener en cuenta, que en función de la posición que se tenga se podrán fijar estrategias a seguir, ya que no es lo mismo una estrategia absoluta en la posición de líder que en una posición diferente.

El **líder**, se puede decir que es quien desarrolla la demanda global del mercado, es inventor, va al día con la tecnología, su estrategia es de innovación, de fortificación y de confrontación. Es quien asume una estrategia defensiva y ofensiva, cuando está perdiendo participación de mercado solo basta que se mueva un poco para golpear a la competencia.

Puede seguir una estrategia de expansión, esto es, buscar nuevos usuarios, nuevos usos o aumentar el uso de un producto. El líder hace cosas audaces, grandes inversiones, grandes campañas publicitarias, impone el ritmo de trabajo, capacita a la fuerza de ventas, hace alianzas con distribuidores, se caracteriza por tener un enfoque mercadológico.

El **retador**, establece un ataque frontal contra el líder para observar la reacción que tiene, analiza su vulnerabilidad y lo ataca, cualquier deficiencia del líder se convierte en un área de oportunidad para el retador, observa si el líder toma represalias. Establece estrategias de ataque laterales, es decir, ataca las debilidades del líder, utiliza a gran escala promociones con el propósito de ganar participación de mercado. Finalmente puede seguir una estrategia de atacar a pequeños competidores; utiliza descuentos, productos baratos, productos de prestigio, proliferación de producto, servicio mejorado y alta publicidad.

Por otro lado, tenemos al **seguidor**, éste es de coexistencia pacífica, no quiere tener problemas con el líder, ni con el retador, generalmente no piensa en grande, no aspira a ser líder. Tiene recursos financieros limitados, su capacidad de producción es limitada. Se dice que tiene que segmentar el mercado creativamente para poder vender, debe ofrecer ventajas de servicio, localización o financiamiento, buena calidad a bajo precio. Al querer ser líder, el seguidor generalmente fracasa.

Por último, tenemos al **especializado**, quien debe buscar un nicho, con potencial suficiente para crecer, el nicho no debe ser atractivo para su competencia. Enfatiza sus capacidades distintivas contra la competencia y se defiende de la competencia por la buena voluntad que se ha ganado.

d) **Análisis de la competencia**. La finalidad de este análisis es conocer a nuestra competencia tan bien como conocemos a nuestra empresa, identificando tanto a nuestra competencia frontal o directa como indirecta.

Se considera competencia frontal o directa, aquellos productos con características similares; y competencia indirecta, aquellos productos con características diferentes, pero que de alguna manera participan en el mismo mercado de manera importante, es como los productos sustitutos.

Existe una serie de aspectos de vital importancia que deben considerarse en el análisis de la competencia tales como:

- \* Diferenciar si la competencia es frontal o indirecta y se deberá analizar las fuerzas y debilidades, cuyo conocimiento nos permitirá un mejor ataque.
- \* Fijar la posición que tiene la competencia en el mercado en relación al líder y en relación con nuestro producto.
- \* Conocer el portafolio de productos de la competencia.
- \* La capacidad instalada.
- \* Los distribuidores, su cobertura y calidad.
- \* Investigar todo lo relacionado a ventas; cantidad de vendedores, dónde están localizados, si están capacitados, etc.
- \* El personal ocupado, el clima laboral, la organización.
- \* Conocer a fondo sus precios y costos.
- \* Sus estados financieros. Nos pueden ser de utilidad para analizar la solidez de la competencia. Se comparan los estados financieros de la competencia con los de nuestra empresa, analizamos los gastos en función de lo que hace la competencia, sus márgenes de utilidad, sus sistemas de crédito. Este tipo de información puede conseguirse a través de investigaciones que realizan las diferentes Cámaras o Uniones, a través de revistas e incluso en algunos periódicos. Este análisis puede hacerse utilizando la técnica del benchmarking.
- \* Investigar qué medios de publicidad utiliza para anunciarse y con qué frecuencia lo hace.
- \* Qué adaptabilidad tiene al cambio.
- \* Pronosticar su actitud ofensiva y defensiva.

Una vez que hemos hecho todo este análisis tan importante, debemos comparar todos estos aspectos con nuestra empresa, y de esta comparación podemos formular objetivos y estrategias.

**e) Mezcla de mercadotecnia del producto.** En este punto, se deben analizar todos los factores relacionados con la mercadotecnia del producto, esto es, de qué manera haremos llegar el producto al consumidor, si se realizará por medio de venta directa, la publicidad, promoción, canales de distribución necesarios, merchandising, el servicio, la garantía que se ofrece en el producto. Una vez que se ha realizado este análisis, podremos fijar objetivos y estrategias de mejoramiento de nuestro producto, basados en los resultados obtenidos.

Una combinación de los cinco factores mencionados no solo representa para la empresa un medio para analizar el producto y fijar sus objetivos; representa también una gran ventaja competitiva pues se llega a conocer perfectamente a la competencia. Así mismo la adecuada combinación de estos factores facilita la fijación de estrategias, y de esta manera, se cumple con la exigencia moderna de hacer las cosas mejor, bajo los análisis sencillos y con aplicaciones prácticas para obtener resultados en corto tiempo y con sentido de urgencia que es un requisito actual en la vida de negocios.

**9.- Posicionamiento.** El posicionamiento tiene su origen en un artículo en Advertising Age, de Al Ries y Jack Trout. Se refiere a la "posición" o percepción que tiene un producto o empresa en la mente de los consumidores. "Consiste simplemente en concentrarse en una idea, o incluso en una palabra, que defina a la compañía en las mentes de los consumidores".<sup>3</sup>

Para efectos del presente trabajo, conceptualizaré al posicionamiento como "el lugar que toma un producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, es la imagen que el consumidor se forma acerca del producto".

El posicionamiento es una parte importante de la Mercadotecnia, nos dice para qué está ahí el producto, qué es y cómo deben evaluarlo los consumidores. Este posicionamiento se va formando poco a poco por los diferentes elementos de la mezcla de mercadotecnia que se conjugan e intervienen en el producto; por lo que se puede decir que el posicionamiento, se tiene que planear y tienen que ser congruentes los objetivos y las estrategias de posicionamiento, con la ejecución de las mismas; en base a como deseamos ser percibidos por el consumidor, se tiene que actuar con relación a la marca (estrategias y tácticas).

Una cosa es lo que deseamos como posicionamiento, y otra muy diferente es lo que sucede en realidad y como somos percibidos por los consumidores; cabe resaltar que la primera impresión que tenga un consumidor de un producto o de una marca, puede ser la que defina el posicionamiento de éstos en la mente del consumidor. La estrategia de marca, básicamente se relaciona con el posicionamiento (enlace de la mente del consumidor y la ventaja competitiva).

Un producto puede ser posicionado desde varios puntos de vista, tales como:

- \* A nivel nacional o internacional.
- \* En relación a la competencia (líder, retador, etc.).
- \* Posicionamiento por precio y calidad.
- \* Con relación al producto (light, low calories, diet, etc.).
- \* Con relación a un mercado objetivo ( enfoque a un mercado especial).
- \* Por ventajas competitivas.

---

<sup>3</sup> TROUT, Jack y RIVKIN, Steve, "El Nuevo Posicionamiento", Ed. McGraw-Hill, México 1995, p.54

Saber posicionarse y en relación a qué posicionarse, depende de buscar el área de oportunidad y la debilidad de la competencia, y dependerá también de la imaginación y creatividad de los encargados del área de mercadotecnia, para fijar las estrategias que se deben seguir.

Existe también otra alternativa que tienen las empresas, y es el **reposicionamiento**, que consiste en darle una nueva imagen a nuestro producto. Algunas de las causas por las que un producto puede decidir reposicionarse en el mercado son :

- \* Porque un competidor se ha posicionado junto a nuestra empresa con un resultado adverso para nuestra empresa.
- \* Porque se producen cambios en las preferencias del consumidor.
- \* Porque surgen nuevas áreas de oportunidad.
- \* Por errores que se cometieron en el pasado y que han repercutido en nuestra imagen, ingresos y producto.

Las alternativas de solución, pueden ser el reposicionarse entre consumidores existentes, o bien entre nuevos consumidores o reposicionar nuestro producto para nuevos usos.

Por último, es muy importante recordar que no hay que perder el enfoque porque se pierde el posicionamiento; hay que mantener el mismo enfoque durante un periodo suficientemente largo para lograr desarrollar el posicionamiento deseado y el poder necesario para garantizar en gran medida el éxito futuro, si perdemos el enfoque podemos llegar incluso a confundir a los consumidores y por consiguiente ellos no perciben el posicionamiento que nosotros deseamos para nuestro producto.

Después de todos los análisis e investigaciones que se hayan realizado hasta este momento; la empresa cuenta ya con información muy valiosa que le permitirá fijar sus objetivos, estrategias, tácticas y cursos alternos de acción.

Ahora bien, continuaré describiendo en qué consisten los puntos restantes del **Modelo Práctico de Planeación Estratégica**.

**10.- Fijación de objetivos generales y particulares por línea de producto.** La misión de la empresa, las áreas de oportunidad, el análisis de producto, las fuerzas, las necesidades del mercado y las debilidades a mejorar, deben traducirse en objetivos.

Se deben fijar objetivos generales de la empresa y objetivos particulares que pueden ser por área y por producto, pero ambos deben coincidir con el objetivo y misión de la empresa. Así mismo, deben ser medibles, alcanzables, iniciar con un verbo en infinitivo, contener fechas de cumplimiento, especificar resultados y deben ser difundidos en toda la empresa.



Los objetivos generales, son establecidos por la alta dirección de la empresa y se refieren principalmente a la misión de la empresa y a los resultados que la compañía desea lograr en su conjunto. Están enfocados al nivel de utilidades global para los accionistas, al crecimiento global que deberá tener la empresa, a la participación del mercado de manera general que deberá tener, en fin, se refieren a objetivos que afectan a toda la organización.

Las empresas que manejen varias divisiones, líneas de producto, deberán tener objetivos particulares para cada una de ellas. Algunos de los objetivos particulares, por línea o por departamento son : objetivos de capacitación, de ventas por zona geográfica, de utilidades, objetivos de ventas, por unidades y precios, por representante de ventas, por tipo de producto, de servicio al cliente, de rentabilidad, etc.

Los objetivos pueden ser a corto plazo, que abarcan de 1 a 2 años, a mediano plazo, abarcando 3 a 5 años, y a largo plazo, que son objetivos formulados para 5 a 19 años, aproximadamente.

Se pueden fijar objetivos para toda la mezcla de mercadotecnia, esto es, objetivos sobre canales de distribución, transporte, publicidad, precio, promoción, telemarketing, ventas, marca, etiqueta de producto, empaque, embalaje, envase, etc.

Cabe resaltar, que no es conveniente fijarse muchos objetivos, es más recomendable fijar de 5 a 7 objetivos por área de la empresa, y es importante que no recaigan muchos objetivos sobre una sola persona, sino que deben distribuirse a lo largo de toda la organización. Por último, independientemente de que los objetivos sean generales o particulares, estos deben hacerse por escrito, pues de lo contrario se consideran únicamente buenas intenciones.

**11.- Estrategias generales de empresa o área. Fijación de estrategias específicas sobre la mezcla de mercadotecnia.** Ya se dijo en el primer capítulo, que la estrategia es el qué se va a hacer y que las estrategias pueden ser generales o particulares por departamento, línea o producto.

Para poder formular y fijar las estrategias que se han de seguir dentro de la empresa, es indispensable considerar una serie de aspectos básicos y que ya anteriormente expliqué, tales como:

- \* La matriz de portafolio de productos del Grupo de Consultoría de Boston.
- \* El ciclo de vida del producto.
- \* La posición que se tiene contra la competencia.
- \* El análisis de las amenazas y áreas de oportunidad.
- \* El análisis de fuerzas y debilidades.
- \* La misión de la empresa o departamento.
- \* Los objetivos de la empresa.

Para la fijación de estrategias se puede crear una hoja de trabajo que contenga varias columnas con los siguientes datos:

- \* La línea de producto al cual se refiere
- \* Análisis de la situación
- \* Amenazas y oportunidades
- \* Fuerzas y debilidades
- \* Los objetivos
- \* Las estrategias
- \* Tácticas
- \* Presupuesto
- \* Control y estrategias alternativas

Esta hoja de trabajo o matriz nos permite de manera práctica, fijar las estrategias más adecuadas para cualquier área de la empresa: Recursos Humanos, Producción Finanzas, Mercadotecnia, etc., tomando en cuenta todos los factores necesarios para hacerlo. De manera gráfica y sencilla, se tiene un panorama general de las estrategias a seguir para los objetivos establecidos.

PRODUCTO	ANÁLISIS DE LA SITUACION	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	FUERZAS Y DEBILIDADES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	PRESUPUESTO
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

La información para la elaboración de la hoja de trabajo se hace poco a poco con la información que se recolecta. La hoja de trabajo es una forma práctica de presentar nuestras estrategias, es una herramienta en la cual podemos concentrar toda la información obtenida. En la columna de presupuesto se presenta de manera concreta el costo de algún proyecto de inversión, de producción, de mercadotecnia, etc., que será necesario para lograr con éxito los objetivos de la empresa.

Recordemos que se pueden fijar estrategias para cualquier área de la empresa, pero en el presente trabajo de investigación nos enfocamos exclusivamente al área comercial. Las principales estrategias comerciales que se pueden fijar sobre la mezcla de mercadotecnia son de:

- \* Ventas
- \* Promoción
- \* Marca
- \* Precios
- \* Merchandising
- \* Servicio técnico
- \* Garantías
- \* Transporte
- \* Publicidad
- \* Producto
- \* Canales de distribución
- \* Envase, empaque
- \* Relaciones públicas
- \* Servicio en general
- \* Crédito
- \* Telemarketing, etc.

Sobre estrategias, profundizaremos más en nuestro siguiente capítulo.

**12.- Opciones estratégicas o cursos alternativos de acción.** Las estrategias alternativas nos permiten garantizar seguridad para tener opciones de acción en caso de no lograr los resultados esperados con la estrategia original. Las estrategias alternativas son otro camino a seguir para llegar al objetivo.

Aquí se pueden hacer supuestos políticos, económicos, sociales diferentes a los del plan original; supuestos en los que podemos prever qué podemos hacer ante una devaluación, ante un incremento inflacionario, ante un problema social que afecte nuestros intereses, ante un cambio tecnológico que ponga en peligro la existencia de la empresa por considerarse obsoleta, etc.

Previendo este tipo de cambios y estableciendo opciones estratégicas, podemos movernos rápidamente sin que se vean afectados los objetivos de la empresa.

La identificación de alternativas de acción es un salto creativo desde las oportunidades y los problemas. Cada elemento en la mezcla de mercadotecnia posee su propia estrategia. Las estrategias colocadas en segundo y tercer lugar pueden utilizarse como un plan situacional, cuando la primera alternativa no puede implementarse. La estrategia final de mercadotecnia, debe evaluarse en cuanto a su consistencia con los elementos de la mezcla de mercadotecnia, los valores de la corporación y el ambiente externo; en cuanto a su adecuación con respecto a los recursos, el riesgo y el tiempo; y en cuanto a su viabilidad.

**13.- Tácticas.** El exigente proceso de desarrollar una estrategia no es un fin en sí mismo, sino más bien el preludio de una acción que debe lograr un desempeño competitivo superior. La traducción de una estrategia a una acción requiere un programa completo en el que se especifique quién va a hacer qué, con qué recursos corporativos, dónde, cuándo y cómo. Estas especificaciones se conocen como tácticas.

James Brian Quinn define a la táctica como: relineamientos de corta duración ajustables y que asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial.

A diferencia de la estrategia que es el qué hacer y es general; la táctica, es el detalle, es el cómo vamos a ejecutar la estrategia, es un apoyo para el logro de ésta y para el logro de los objetivos. La táctica es operativa y a corto plazo.

Las tácticas pueden quedar plasmadas en la hoja de trabajo presentada anteriormente, siendo el detalle de cómo se desarrollará y ejecutará la estrategia.

**14.- Programas de proyectos especiales.** En este punto, se forman grupos de trabajo, en donde se analizan las principales opciones, los recursos de la empresa, el mercado, las fuentes de financiamiento, análisis de factibilidad del proyectos, etc.; se establecen objetivos, un programa de trabajo y se llega a la consecución del proyecto.

Los proyectos están constituidos por un conjunto de actividades encaminadas a la ejecución de una o más tácticas. Cada táctica puede contener uno o más proyectos. La suma de todos los proyectos debe ser igual a la suma de todas las tácticas.

Los proyectos especiales pueden ser plantas nuevas, proyectos de investigación, de nuevos sistemas de producción, proyectos estratégicos, etc.

**15.- Presupuestos de activos necesarios para el logro de objetivos y presupuesto de ventas, gastos y costos de la empresa.** Todos los proyectos de inversión, de producción, de mercadotecnia, de investigación, tienen un costo y hay que plasmarlo, jerarquizarlo y proyectar necesidades.

Se tiene que elaborar el presupuesto de ventas, de gastos de administración, de producción, etc.; aquí la dirección de la empresa solicitará los requisitos que debe cubrir cada presupuesto (detallado).

Para la elaboración de los presupuestos deberán seguirse las técnicas generalmente aceptadas en nuestro país.

**16.- Estados proforma de los resultados de la empresa.** Hasta este momento la empresa cuenta con bastante información y está en condiciones de elaborar estados financieros que la permitirán analizar la posición que tendrá la empresa en el futuro financieramente. Puede elaborar estados tales como: estados de costo de producción, de gastos financieros, balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, y estado de origen y aplicación de recursos, entre otros.

En pocas palabras se puede decir que en este punto obtendremos un panorama de la situación financiera de la empresa a futuro y podremos estar seguros sobre si las estrategias fijadas son la mejor opción a seguir para lograr los objetivos planteados.

**17.- Matrices varias, gráficas y apéndices.** Es muy recomendable que de los puntos más sobresalientes y relevantes se hagan algunas gráficas y anexos, para efectos de que se tenga una dimensión gráfica de la **Planeación Estratégica**. Así mismo, facilita la comprensión de lo que se realizará. Podría hacerse como un resumen de los proyectos especiales más importantes.

Una mala presentación, unas malas gráficas, confusas y poco claras pueden llevar a retroceder la **Planeación Estratégica**, al no recibir la aprobación de la Dirección General.

Algunas de las matrices y gráficas que pudieran ser más relevantes son:

- \* De ventas
- \* De tendencias
- \* Papeles de Trabajo
- \* Matrices de portafolio
- \* Ciclo de vida del producto
- \* Gráficas varias

**18.- Control del plan estratégico.** Por último, es necesario hacer revisiones periódicas a todos los productos de la empresa, a través de auditorías de producto.

Dentro de los puntos más importantes a controlar son: el volumen de ventas, los gastos reales, la participación de mercado, las ventas por producto, las ventas por línea, ventas por territorio, la utilidad de operación, los días cartera, los saldos vencidos, las reclamaciones de servicio, las devoluciones, etc.

Para cumplir este control, podemos utilizar el Sistema de Información Mercadológica (SIM), el cual consta de tres subsistemas: sistema interno de contabilidad, investigación de mercados, y sistema de inteligencia de mercadotecnia; así mismo, se pueden utilizar el benchmarking, la auditoría de mercadotecnia, los comentarios y evaluaciones de cada uno de los responsables de ejecutar la mercadotecnia, los comentarios de los clientes, etc. Son muchas las herramientas existentes para aplicar un buen control y detectar si lo que estamos haciendo es lo mejor para la empresa o no; lo importante de este punto es detectar y corregir las posibles fallas que se estén dando en la empresa y que no le permiten alcanzar sus objetivos, los cursos alternos de acción son una solución.

Una vez comentados los 18 puntos del **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas**, es más fácil comprender la importancia de cada uno de ellos. Quizá para algunas micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, parezca algo complejo; pero si se intenta tener la información básica y necesaria para realizar una **Planeación Estratégica**, se puede lograr ese objetivo; quiero recalcar nuevamente que el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas** no es un instructivo o una receta de cocina, es una guía que sirve de apoyo para determinar hacia dónde se quiere llegar y qué objetivos alcanzar.

Las estrategias a fijar sobre la mezcla de mercadotecnia son muy diversas, por lo que, debido a la amplitud del tema no se profundizó mucho en el punto de estrategias del modelo, pero en nuestro siguiente capítulo se presentarán algunas de las principales estrategias que podemos fijar sobre el producto, los precios, los canales de distribución, publicidad y promoción.

## CAPITULO IV

### ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

#### 1.- INTRODUCCION A LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Para efectos de estudio en esta tesis, solo se tratarán las estrategias más importantes del área comercial y su relación con la Mercadotecnia, pero cabe aclarar que se pueden fijar estrategias de todo tipo y de todas las áreas de la empresa tales como: crédito, compras, producción, recursos humanos, finanzas, etc.

Ya se dijo anteriormente que la estrategia es lo que se va a hacer y la táctica es cómo se va a hacer. Hay que observar que cuando nos referimos a la estrategia lo hacemos de manera singular y cuando hablamos de tácticas es en plural. Esto destaca un punto importante: puede haber una sola estrategia para algún elemento de la mezcla de mercadotecnia pero puede haber muchas tácticas para una sola estrategia.

La estrategia de mercadotecnia es el camino para enfrentar los recursos de la mercadotecnia con las oportunidades y los problemas del mercado.

El estrategia de mercadotecnia debe comparar los recursos de mercadotecnia con las oportunidades y los problemas del mercado. La estrategia puede incluir la adaptación a variables incontrolables: política corporativa, demanda genérica, demanda de las marcas de los competidores, comportamiento competitivo y política oficial. La segmentación de mercado es una estrategia de adaptación a los ambientes existentes. La mayoría de las estrategias de mercadotecnia hacen hincapié en las variables controlables de la mezcla mercadológica: producto, precio, canales de distribución, publicidad y venta personal; y el estrategia debe combinar todos los ingredientes a fin de planear una gran batalla para el producto. Cada combinación es única para el producto y su ambiente. La influencia de esta combinación sobre la demanda y el costo de cada elemento de la mezcla determina si la estrategia es rentable.

Puede utilizarse una sola estrategia exitosa durante años, cambiando sólo las tácticas para ejecutarla. La secuencia de eventos para construir una estrategia varía con las marcas y el ambiente.

La identificación de alternativas es un salto creativo desde las oportunidades y los problemas. Cada elemento en la mezcla de mercadotecnia posee su propia estrategia. Las estrategias colocadas en segundo y tercer lugar pueden utilizarse como un plan alternativo, cuando la primera alternativa no puede implementarse.

La estrategia final de mercadotecnia debe evaluarse en cuanto a su consistencia con los elementos de la mezcla de mercadotecnia, los valores de la corporación y el ambiente externo; en cuanto a su adecuación con respecto a los recursos, riesgo y el tiempo; y en cuanto a su viabilidad, como ya mencioné en el capítulo anterior.

## 2.- ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.

Primeramente, definiremos ¿qué es producto y cómo se clasifican? La estrategia de producto a seguir, dependerá fuertemente del tipo de producto que se trate.

Phillip Kotler, dice que producto es: cualquier cosa que puede ofrecerse, a un mercado para su atención, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo y una necesidad.

Al hablar de producto en el presente trabajo de investigación, me referiré al “conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluyen el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y los servicios que presta éste y el fabricante”.

Para poder fijar las estrategias de producto, es necesario saber el tipo de producto que ofrecemos; estos pueden clasificarse de varias formas. Por ejemplo, Hughes en su libro de Planeación Estratégica señala la siguiente clasificación:

- \* **Bienes intangibles:** algo que no se puede tener físicamente, como servicio, seguros, etc.

- \* **Bienes tangibles:** son los productos físicos.

Otra clasificación que presentan Stanton, Etzel y Walker en su libro Fundamentos de Marketing, es la siguiente:

- \* **Bienes de consumo:** son aquellos dirigidos al consumidor final sin fines de lucro, los que a su vez se subdividen en:

- a) **Bienes de convivencia:** son aquellos bienes de uso generalizado que se encuentran en cualquier parte. Vb.Gr. Los cigarrillos.

- b) **Bienes de comparación:** son aquellos cuando el consumidor compara, calidad, precio y decide entonces la compra, y no se encuentran en todos lados. Vb.Gr. Muebles.

- c) **Bienes de especialidad:** son aquellos bienes en los que el consumidor tiene preferencia por una marca en especial, no acepta sustitutos. Vb.Gr. Videos, televisores.

- d) **Bienes no buscados:** son aquellos bienes que el consumidor no está buscando y los compra porque son una novedad. Vb.Gr. Llaveros, cajas musicales, etc.



\* **Bienes industriales:** son los bienes que se utilizan en la producción de otro bien o servicio, generalmente los usuarios son empresas.

a) **Materias primas:** es aquel bien que no ha tenido transformación que se puede convertir en parte de otro producto, no han sido procesados previamente y sus ventas prácticamente están aseguradas.

b) **Materiales y partes de fabricación:** son aquellos bienes que han pasado por un proceso de transformación y se convierten en parte de otro producto. Vb.Gr. Botellas.

c) **Equipo accesorio:** éste es aquel que se necesita en el proceso de fabricación, pero no forma parte del producto, no ejerce influencia importante en el costo, pero se requiere para el proceso de fabricación. Vb.Gr. Termómetros.

d) **Instalaciones:** es el equipo fundamental de un usuario industrial y no forma parte del producto. Vb.Gr. Calefacción, aire acondicionado, etc.

e) **Suministros de operación:** son los equivalentes a los bienes de convivencia. Vb.Gr. Aceites, estopas, combustibles.

\* **Mixtos:** son aquellos productos que en un momento dado pueden ser bienes de consumo o de tipo industrial. Vb.Gr. El papel para copadoras.

Una vez definido el tipo de producto que ofrecemos, podemos fijar sus estrategias.

La estrategia de producto de una compañía es una extensión lógica de la forma como se defina el negocio de la misma. Como ya se dijo, un producto en la mente del consumidor, no consiste únicamente en los atributos físicos del producto, sino también en sus beneficios percibidos, su empaque, su marca y los servicios asociados. Así pues, una estrategia de producto debe incluir estrategias de empaque, marca, garantías y todo lo que se relacione íntimamente con éste.

Existen muchas estrategias de producto y a continuación describiré brevemente en qué consiste cada una de ellas:

**a) Estrategia diferenciada y no diferenciada o indiferenciada.** La estrategia diferenciada consiste en tener diferentes productos para atacar segmentos, nichos o mercados diferentes. Vb.Gr. Los pañales desechables para diferentes etapas o edades o sexo femenino o masculino.

La estrategia de producto no diferenciada o indiferenciada consiste en que con el mismo producto se pueden cubrir diferentes segmentos. Apoyándose en publicidad se puede llegar a una diferenciación. Vb.Gr. El Volkswagen sedán, se puede posicionar como taxi y como auto juvenil. En pocas palabras con un mismo producto se atacan diferentes segmentos o nichos de mercado.

**b) Estrategia de ningún cambio en el producto.** Esta estrategia consiste en no efectuar ningún cambio en el producto, únicamente se realizan ajustes menores en el plan de mercadeo. El entusiasmo que existe siempre por la introducción de nuevos productos no deja observar el hecho de que la mayoría de los planes de mercadeo no efectúan cambios en el producto. Esta estrategia es válida cuando el producto ha tenido éxito, se puede utilizar para la disminución de: costos aprovechando economías de escala, gastos de publicidad, en mucho tiempo no hay necesidad de cambios, hay que ser estables y seguir trabajando con éxito. Vb.Gr. El gansito Marinela.

**c) Estrategia de reposicionamiento del producto.** El reposicionamiento de un producto no siempre exige cambios en los atributos del mismo, aunque quizá si los exija en la percepción de los beneficios por parte de los consumidores. La estrategia de reposicionamiento del producto consiste en que a través de la publicidad y promoción se logra mayor utilidad, encontrando un uso nuevo del producto y con ello su reposicionamiento. Para llevar a cabo esta estrategia se deben buscar marcas que están en pleno crecimiento. Vb.Gr. El automóvil Chevy, inicialmente fué lanzado al mercado como un auto juvenil y posteriormente fué reposicionado como un auto para adultos, ya que muchos compradores eran adultos y no jóvenes.

**d) Estrategia de mejora del producto.** La mejora del producto puede asumir muchas formas. En esta estrategia se cambian y mejoran los atributos del producto y pueden ser los cambios mayores o menores. Estos cambios son reacciones ante los cambios en el mercado y en la tecnología y se hacen tomando en cuenta el ciclo de vida del producto. La mejora del producto casi siempre se hace cuando está en la etapa de madurez, así como también, los cambios y las mejoras por la tecnología que se presenta. Vb.Gr. Las copiatoras Xerox cada vez son más rápidas con producción de copias de mejor calidad.

**e) Estrategia de extensiones del producto.** La motivación a este tipo de estrategia consiste en llenar vacíos que se presentan en la línea de producto, en utilizar el exceso de capacidad en mercadotecnia y producción, y hacer frente a la competencia. A diferencia de la estrategia de lanzamiento de nuevos productos, la estrategia de extensiones de producto tiene un periodo de reembolso más corto y resulta menos arriesgada, porque representa una línea comercial que la empresa conoce ya, y se consiguen muchas eficiencias de mercadotecnia al utilizar las mismas marcas y el mismo sistema de distribución. Generalmente esta estrategia se utiliza como una estrategia competitiva para cubrir algunos posibles flancos y alejar a la competencia. Vb.Gr. Coca-Cola en sus diferentes presentaciones y sabores.

Sin embargo, esta estrategia tiene sus riesgos, pues una extensión fallida puede dañar la imagen de la marca, debilitar las relaciones comerciales con los distribuidores y desanimar a los vendedores.

Hablaremos ahora de lo qué es una línea de productos y de qué es una mezcla de productos:

Una línea de productos es un grupo extenso de los mismos, que están destinados a usos esencialmente semejantes y poseen características físicas muy parecidas.

Una mezcla de productos es una lista completa de todos los productos que ofrece una compañía, su extensión se mide por el número de líneas de productos, y su profundidad por la variedad de tamaño, colores y modelos que ofrece. Para ello existe una herramienta esencial que es el código de barras, éste indica la línea y mezcla de producto.

Basados en la línea y mezcla de productos se pueden fijar dos estrategias básicas de producto:

- \* **Aumentar la mezcla de producto al aumentar la línea.**
- \* **Reducir la mezcla de producto al eliminar una o varias líneas.**

Estas estrategias nos sirven para atacar mejor a la competencia, aumentar o reducir la rentabilidad de la empresa, reducir costos, como factor de moda, como factor de obsolescencia planeada, posicionamiento etc.

**f) Estrategia de eliminación de producto.** Esta es una de las estrategias más drástica que puede seguir una empresa, consiste en eliminar a un producto y/o servicio que ha vivido un tiempo más prolongado de lo que resulta útil. Esta estrategia se basa en la Ley de Pareto del 80-20. Esto es que el 20% de mis productos son los que hacen el 80% de mis utilidades sobre ventas, por esta razón se debe estudiar el 80% de los productos que no rinden la suficiente utilidad.

Algunas de las variables más utilizadas para descubrir productos débiles son: las ventas, la ganancia o la participación cuando no alcanzan el nivel mínimo requerido; o cuando la participación no es favorable en relación con la de años anteriores; cuando las ventas no llegan al nivel que se pronosticó y cuando la contribución a las ventas totales de la compañía es insignificante.

Antes de eliminar un producto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- \* ¿Cuándo hay que quitar del mercado ese producto?
- \* ¿Qué criterios se pueden utilizar para eliminar productos?
- \* Aquellos productos que no son rentables, antes de eliminarlos se debe hacer la pregunta ¿los puedo hacer rentables?
- \* Al eliminar productos hay que hacer un análisis de costos para ver como se afectan ¿aumentan o disminuyen?

**g) Estrategia de diversificación de nuevos productos.** Cuando una empresa decide diversificar mediante nuevos productos puede moverse en tres direcciones:

- \* **Horizontalmente:** Es cuando se agregan nuevos productos que tienen estrecha relación con los productos ya existentes.
- \* **Verticalmente:** Es cuando se decide fabricar productos que antes se tenían que comprar porque eran materias primas para nuestra línea de productos normal.

**\* Multidireccional o diversificación conglomerada:** En este caso no hay relación directa entre el nuevo producto y el actual, solamente se aumenta el rendimiento de la inversión. Con esta estrategia hay que tener mucho cuidado para no perder el enfoque o salirse de la misión de la empresa. Vb.Gr. La Mercería del Refugio, a la cual nada más le queda el nombre porque en la actualidad es solo una juguetería.

**h) Estrategia de nuevos productos.** Esta estrategia es tan arriesgada y complicada que requiere de un análisis extenso y que a continuación explicaré.

Primeramente los factores importantes a considerar en esta estrategia son:

1) El **ciclo de vida del producto** y el **portafolio de productos**. Llevar a cabo una política de productos nuevos.

2) Cuál es la **motivación** que tiene la empresa para desarrollar una estrategia de nuevos productos:

- \* Necesidades internas de crecimiento de la empresa.
- \* Necesidades de ofrecer una línea completa de productos.
- \* El tener capacidad de producción ociosa.
- \* Deseo de ser el primero.
- \* Identificación de áreas de oportunidad.

3) El **costo**. Revisar si nos ayuda a reducir costos o bien puede incrementarlos y su impacto en la rentabilidad de la empresa.

4) La **incertidumbre**. Por falta de información del mercado o necesidades insatisfechas.

5) Existe una infinidad de causas por las que el **% de fracasos** de productos nuevos es muy alto, por esta razón es necesario elaborar objetivos apropiados de desarrollo de producto para guiar el proceso de desarrollo del nuevo producto. Algunas de las principales causas son:

- \* Por escasez de ideas.
- \* Por restricciones sociales y gubernamentales.
- \* Costo del proceso de desarrollo muy alto.
- \* Por falta de capital.
- \* La competencia reacciona en menor tiempo.
- \* Los ciclos de vida de los productos son muy rápidos.
- \* Falta de coordinación de los nuevos productos y las necesidades del mercado.
- \* Por la situación económica del país.

6) Así como existen causas que afectan el éxito de un nuevo producto, hay factores que contribuyen al éxito de los nuevos productos, los cuales si se combinan adecuadamente junto con los demás puntos que deben considerarse antes de lanzar un producto al mercado, contribuyen al logro de los objetivos fijados por la empresa con éxito.

Algunos de los **factores de éxito** para los nuevos productos son :

- \* Adecuado estudio de las necesidades del mercado.
- \* Captar las sugerencias del consumidor.
- \* De preferencia, que el consumidor tome parte en el grupo de trabajo.
- \* Contar con el apoyo de un alto dirigente de la empresa o Dirección General.
- \* Invertir mucho dinero en dar a conocer el nuevo producto.
- \* Son compañías que constantemente están desarrollando nuevos productos.
- \* Son empresas que utilizan el Sistema Integral de Calidad (SIC).
- \* Empresas con un enfoque mercadológico y que realizan planeación estratégica.
- \* Situación económica del país.

7) La **organización** para el desarrollo de nuevos productos, es responsabilidad de un grupo de trabajo, sin embargo, el gerente de mercadotecnia o el gerente comercial deben liderar constantemente la creación de nuevos productos. La función debe ser descentralizada en varias personas con responsabilidad de mercadotecnia.

8) El **proceso para el desarrollo de nuevos productos**: Con la estrategia de nuevos productos de la empresa como pauta, el desarrollo de un producto nuevo se puede llevar a cabo a través de una sucesión de pasos, y que a continuación mencionaré. Durante cada etapa o paso, se tiene que decidir si se pasa a la siguiente etapa, si se abandona el producto o si se requiere de información adicional.

Los principales pasos que hay que seguir para el desarrollo de nuevos productos son:

- \* **Identificar una estrategia de nuevos productos.**- Es decir, si es una empresa que quiere establecer nuevos productos de desarrollo o no. Para esto debe tomar en cuenta la Matriz del Grupo de Consultoría de Boston, el Ciclo de Vida del Producto y la posición que tiene el producto en relación con la competencia.
- \* **Generación de ideas.**- El desarrollo de nuevos productos comienza con una idea de redefinir el negocio de la empresa o de un departamento. Es particularmente importante desarrollar un sistema dentro de la empresa que estimule las nuevas ideas y después las reconozca y revise con rapidez. Se puede acudir a los inventores o acudir a fuentes tanto externas como internas. Así mismo, también se puede:

- Comprar o adquirir un producto nuevo y explotarlo.
- Adquirir patentes.
- Ingeniería inversa.

\* Selección preliminar y evaluación de ideas.- Se evalúa para determinar que ideas o factores merecen un estudio adicional, y se les da prioridad, se hacen simulaciones, modelos matemáticos, se determina el check list para ver si cumple con los requerimientos y se sigue adelante con el proyecto.

\* Análisis del negocio.- La idea que sobreviva hasta esta etapa se amplía y se convierte en una propuesta formal, los pasos para ello son:

- La gerencia identifica las características del producto y su rentabilidad.
- La gerencia estima la demanda, competencia y rentabilidad del producto.
- Se hace un programa de desarrollo del producto y qué costo tendría.
- Se asignan responsabilidades del estudio adicional de factibilidad del producto.

\* Desarrollo de prototipo.- Se convierte la idea que se tiene en un papel en un producto físico. Se fabrican modelo pilotos o cantidades pequeñas de acuerdo con especificaciones previamente establecidas. Se hacen pruebas de laboratorio y otras evaluaciones técnicas para determinar la factibilidad de producción del producto.

\* Prueba de mercado.- Se realizan pruebas de mercado, pruebas en uso y otros experimentos comerciales por zonas geográficas, por nichos y éstos se utilizan para analizar si el plan de mercadotecnia es factible. En esta etapa, quizá se tengan que ajustar las variables del diseño y la producción como resultado de los hallazgos en las pruebas.

\* Se fija una estrategia de marca.- Aquí se determina si conviene salir al mercado con la marca existente o si es posible adquirir una marca probada, o bien si se diseña una nueva marca.

\* Comercialización.- Se establecen programas de producción en forma masiva, ejecutar los programas de mercadeo, publicidad, canales de distribución para lograr los objetivos de ventas.

\* Control y seguimiento.- Supervisar y dar control que todo el proceso de desarrollo de nuevos productos se haya cumplido.

Una vez que hemos estudiado el proceso de desarrollo de nuevos productos, es importante saber si el nuevo producto tendrá éxito o no, y para esto es necesario conocer el proceso de adopción de nuevos productos por parte del mercado :

**9) Proceso de adopción de nuevos productos.** La oportunidad de comercializar un nuevo producto con éxito aumenta si se comprende los procesos de adopción y difusión para el mismo. El proceso de adopción de nuevos productos en el mercado se encuentra integrado por las siguientes etapas:

\* **Conocimiento.**- Consiste en que la gente conozca el producto, se debe hacer un plan de publicidad, promoción, organizar presentaciones, presentarlo a los empleados, relaciones públicas, muestreo en centros comerciales, correo directo, etc.

\* **Interés.**- Hay que despertar el interés de nuestro mercado objetivo. Esto se logra con una adecuada estrategia creativa de publicidad y promoción.

\* **Evaluación.**- Conocer la evaluación que hace el posible consumidor de nuestro producto para tomar o no una decisión de compra, para ellos se aplican herramientas de Investigación de Mercados.

\* **Prueba.**- El mercado compra el producto en pequeñas cantidades para probarlo y decidir su adopción.

\* **Adopción.**- Una vez probado el producto el consumidor adopta la marca y compra de manera regular el producto.

\* **Confirmación posterior.**- Cuando ya se adoptó el producto y el consumidor sigue comprando el mismo producto de manera repetitiva. En este paso, se confirma el éxito de haber adoptado una estrategia de nuevos productos.

**10) Categoría de individuos que adoptan una innovación.** Dentro de la etapa de adopción en el proceso anterior existen categorías del grado de adopción por parte de los consumidores, ya que no todos los consumidores reaccionan de la misma manera, pues algunos adquieren el producto más rápido que otras.

Existen estadísticas sobre las diferentes categorías de adopción o adoptadores de nuevos productos, que son las siguientes:

\* **Innovadores.**- Representan el 2.5% del mercado objetivo. Son personas que generalmente tienen la novedad. Son los primeros en adoptar el producto, su opinión es muy importante, ya que son los primeros en probar el producto y decidir si funciona o no.

\* **Los primeros adoptadores.**- Representan el 12.5% del mercado objetivo. Son aquellos consumidores que ejercen cierto liderazgo en su comunidad, gozan de respeto dentro del sistema social, su opinión también es valiosa para que otros adopten o acepten los nuevos productos.

\* La mayoría temprana.- Generalmente representan alrededor del 34% del mercado objetivo. Son grupos que deliberan mucho antes de realizar la compra del nuevo producto. Por lo regular pertenecen a una clase socioeconómica media y compran el producto cuando el precio ha madurado.

\* La mayoría tardía.- Al igual que la mayoría temprana, representan el 34% del mercado objetivo. Se trata de grupos escépticos que compran por presión social, para ellos la publicidad y la promoción no son efectivos.

\* Rezagados.- Representan el 17% del mercado objetivo o potencial. Son los últimos en adoptar una innovación y generalmente ya existen nuevos productos para substituir los que ellos van a adoptar.

Con todo lo anterior podemos concluir que para fijar las estrategias de productos es indispensable tomar en cuenta diversos factores para que éstas tengan éxito y por consiguiente nuestro producto; en el caso de las estrategias de nuevos productos puede resultar un poco más complicado el fijarlas pues son varios los factores que hay que considerar, pero que si son tomados en cuenta casi en su mayoría, se puede garantizar el éxito de nuestro producto; claro que además de una buena estrategia de producto debemos fijar nuestras demás estrategias de la mezcla de mercadotecnia, ya que una buena combinación de éstas asegura aún más que nuestro producto sea preferido por los consumidores y que sea rentable para la empresa.

En nuestro siguiente punto hablaremos ampliamente sobre las estrategias de precios.

### **3.- ESTRATEGIAS DE PRECIOS.**

Iniciaremos definiendo ¿qué es el precio?

El precio es el único factor de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos y utilidades a la empresa y que regula todas las demás actividades económicas de la organización. Sirve de vínculo para satisfacer las necesidades y los intercambios de producto en una sociedad, por lo que es muy importante la fijación de precio de un producto. Para efectos de esta tesis y de acuerdo con los objetivos empresariales y sociales el precio se puede definir como:

“El valor de un bien expresado en términos de dinero o de cualquier moneda, que sirve para el intercambio de satisfactores entre los integrantes de una sociedad y que hoy por hoy se amplía a nivel mundial”.

Existen ciertos puntos interesantes que deben analizarse y considerarse antes de fijar la estrategia de precios, los cuales contribuyen a que la empresa obtenga una utilidad justa.

Los puntos interesantes que hay que considerar para elegir una estrategia de precios son:



- \* Congruencia con los objetivos empresariales, tales como: crecimiento, cambio de imagen, entrada a mercados nuevos, etc.
- \* La importancia del precio radica en que es el único elemento que proporciona ingresos a la empresa.
- \* En la actualidad, para poder competir internacionalmente es indispensable tener precios competitivos, por lo que es necesario empujar los costos hacia abajo constantemente.
- \* Los precios no deben encubrir las ineficiencias y los errores de la empresa.
- \* El precio sirve de base para fijar los márgenes de utilidad.
- \* El gerente de ventas y mercadotecnia es el responsable de fijar los precios.
- \* El precio es un elemento que está relacionado con la rentabilidad de la empresa.

Al igual que hay puntos a considerar para elegir una adecuada estrategia de precios, existen también, factores para determinar una utilidad justa. El margen de utilidad de un producto funciona como el generador de ingresos, de inversiones y como seguro de permanencia de la empresa en el mercado, razón por la cual está determinado por los siguientes factores:

- \* Los precios convenidos con el gobierno a través de concertaciones, pactos, acuerdos, etc.
- \* La industria a la cual se pertenece, ya que existen diferentes rentabilidades por industria.
- \* Las estrategias a seguir a corto, mediano y largo plazo, las que van a depender de la armonía o mezcla de estrategias en una empresa (pueden ser diferentes estrategias para cada plazo).
- \* La competencia indirecta existente en la industria, para conocer posibles productos sustitutos.
- \* El grado de integración nacional (situación económica general del país) y el grado de dependencia del extranjero (tecnología, ideología, cultura, etc.).
- \* Políticas de la empresa para establecer los descuentos que se otorgan.
- \* El ciclo de vida del producto, pues las metas de determinación de precios pueden variar en cada etapa.
- \* Condiciones de importación y exportación de la industria.
- \* Variaciones estacionales o extraordinarias en la demanda del producto.
- \* Posibles variaciones en el costo de la materia prima.

Como podemos observar son muchos los factores que hay que considerar para poder determinar una utilidad justa, pero es preferible estudiarlos detenidamente para poder detectar si nuestra estrategia es la que más conviene a la empresa y de lo contrario buscar cursos alternativos que permitan lograr con éxito los objetivos de la empresa.

El proceso de fijación de precios no es fácil, por el contrario, se trata de un proceso complicado y muy delicado, ya que un error puede llevar a la empresa incluso hasta la quiebra. Hay quienes opinan que el precio se fija únicamente en base a oferta y demanda ; sin embargo, ese es un punto de vista muy simple y que se refiere a personas que carecen de los conocimientos de Mercadotecnia referentes a este tema.

Existen varios factores económicos y de mercado que se deben considerar para fijar una estrategia de precios tales como:

- \* Índice de inflación
- \* Estrategias y tácticas de precios
- \* Mejoras al producto
- \* Precios de la competencia
- \* Costos de producción
- \* Costos financieros y condiciones de crédito
- \* Descuentos
- \* Controles o registros del gobierno
- \* Sensibilidad de la demanda
- \* Mercado de compradores o vendedores (oferta y demanda)
- \* Tamaño del mercado
- \* Potencialidad del mercado
- \* Costumbres
- \* Disponibilidad del producto
- \* Costos futuros
- \* Posición en el mercado
- \* Localización del mercado

Como se ha estado mencionando en párrafos anteriores, existen muchos puntos a considerar antes de elegir nuestra estrategia de precios ; por ejemplo, hay que considerar el perfil del consumidor y el segmento de mercado en relación al precio, por tal motivo podemos acudir a la herramienta que clasifica a los consumidores o compradores.

Los compradores pueden ser clasificados de la siguiente manera, lo cual da un perfil y ayudará a fijar las estrategias de precios:

- \* Comprador de precios.- Es la persona que siempre busca negociar el mejor precio.
- \* Consumidor leal a la marca.- Es aquel que está convencido de que su marca es la mejor, que es la que le da el producto de mayor calidad, garantía y está dispuesto a pagar un precio razonable por su producto.
- \* Buscador de status.- Es la persona que se interesa por las marcas de prestigio y productos de categoría, por lo que los precios altos representan para este consumidor mayor status.
- \* Comprador de bienes y servicios.- Es aquel que otorga un valor alto al producto acompañado de un buen servicio y está dispuesto a pagar por ello.
- \* Comprador de conveniencia.- Es aquel consumidor que prefiere tener cerca la tienda, con un horario amplio de servicio y está dispuesto a pagar por ello.

Otro punto importantísimo que una empresa debe tomar en cuenta antes de fijar su estrategia de precios, es el punto de equilibrio, es decir, debe determinar cuándo lo alcanzará. El punto de equilibrio es aquel en donde la empresa no gana ni pierde dinero. Se enfoca al volumen de las ventas y es el punto en el que el ingreso total es igual a los costos totales, es decir, no se incurre ni en pérdidas ni ganancias.

Para fijar una adecuada estrategia de precios es necesario considerar también el tipo de demanda del producto. La demanda de un producto puede ser:

- \* Inelástica.- Fuerte cambio de precios, poco cambio en la demanda.
- \* Normal o unitaria.- Al modificar el precio, la demanda cambia en la misma proporción.
- \* Elástica.- con ligeros cambios de precio, existen fuertes cambios en la demanda.

La determinación de la elasticidad de un producto en relación al precio es muy importante, ya que apoya a los responsables en la toma de decisiones respecto a:

- \* El cálculo de los inventarios.
- \* La fijación de precios.
- \* Hacer promociones.
- \* Hacer publicidad.
- \* Hacer estimados de ventas.
- \* A elaborar programas de producción.

He mencionado anteriormente que hoy no solo hay que cumplir con las expectativas de los clientes, hay que superarlas y una estrategia de hoy en día para lograr este propósito es dar cada vez mayor valor agregado, buscar constantemente la diferenciación de la competencia, ofreciendo mayor valor al producto.

Algunos de los aspectos más sobresalientes que hay que resaltar en relación al valor de un producto y que las empresas deben tomar en cuenta para mantenerse dentro de la preferencia de los consumidores son que:

- \* El valor es algo muy subjetivo que toman en cuenta los compradores.
- \* La gente está dispuesta a pagar por el valor que perciben.
- \* El valor es una expectativa que se realiza con la marca y es indispensable para el posicionamiento del producto.
- \* Una de las estrategias actuales para competir, es dar cada vez mayor valor agregado en el producto.
- \* Se debe buscar constantemente la diferenciación con la competencia a través del valor agregado.

Se puede decir que en la mayoría de los casos el precio de un producto depende del valor percibido por parte de los consumidores; el valor percibido de un producto se puede conocer a través de una Investigación de Mercados.

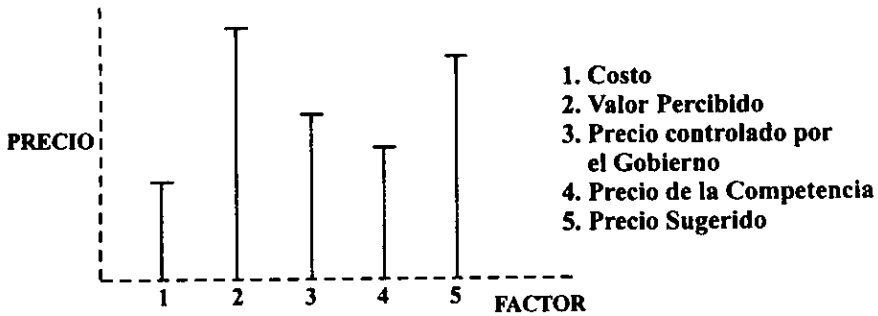
Una vez que se han analizado los factores y puntos anteriores, estamos en posibilidad de fijar la estrategia de precios y existen herramientas que facilitan esta decisión.

Una herramienta práctica para estudiar el tipo de estrategia a utilizar dependiendo del mercado es la Matriz de Ansoff, la cual señala la función mercado-producto.

<b>MATRIZ DE ANSOFF</b>		<b>BAJO RIESGO</b>	<b>ALTO RIESGO</b>
		<b>PRODUCTO ACTUAL</b>	<b>PRODUCTO NUEVO</b>
<b>BAJO RIESGO</b>	<b>MERCADO ACTUAL</b>	Expandir mercado existente con producto existente	Desarrollar productos nuevos para mercados existentes
<b>ALTO RIESGO</b>	<b>MERCADO NUEVO</b>	Vender producto actual en nuevos mercados	Desarrollar o adquirir productos nuevos para vender en mercados nuevos

Esta matriz nos permite fijar las estrategias de alto y bajo riesgo dependiendo del tipo de mercado y dependiendo del tipo de producto. Por ejemplo, fijar una estrategia del producto actual en el mercado actual es considerada una estrategia de bajo riesgo, debido a que conocemos el tipo de producto y también conocemos el mercado en el que se encuentra el producto.

Existe otra herramienta para la toma de decisiones en cuanto a precios que nos muestra gráficamente los factores que afectan a éstos. Es una herramienta de Mercadotecnia que de manera gráfica ayuda a tomar las decisiones sobre precios. Esta herramienta es la: Gráfica de Precios.



Este es simplemente un ejemplo que considera algunos de los tantos factores que se pueden considerar para fijar el precio, pero estos pueden variar de acuerdo a las necesidades que el ejecutivo de mercadotecnia considere y requiera. Analizando los diferentes factores se puede determinar cuál es precio correcto que contribuirá al logro de una utilidad justa dentro de la empresa.

Resumiendo, podemos decir que las herramientas básicas que hay que considerar antes de fijar una estrategia de precios son:

- \* Matriz del Grupo de Consultoría de Boston.
- \* Posición con relación a la competencia.
- \* Ciclo de vida del producto.
- \* Posicionamiento en el mercado proyectado para el producto.
- \* El segmento y el perfil del consumidor final.
- \* El valor percibido por parte del consumidor, esto es, precio subjetivo que establece el propio comprador.

Anteriormente ya se explicó en qué consiste cada una de esas herramientas. Ahora bien, después de tener definidos los factores anteriores podremos fijar nuestras estrategias de precios.

Las estrategias de precios están orientadas principalmente a la maximización de utilidades, aumento en el volumen de ventas y para mantener o incrementar la participación del producto en el mercado incluyendo siempre los costos de producción, financiamiento, descuentos, etc.

La fijación de precios puede hacerse desde tres puntos de vista diferentes, que son:

\* En función de la competencia:

- Preciar arriba de la competencia.
- Preciar igual que la competencia.
- Preciar abajo de la competencia.

\* Dependiendo de la situación del mercado, analizada por la Matriz de Ansoff.

- De desnate: precio alto por penetración a un mercado en posición de líder tecnológico y después ir ajustando el precio hacia abajo.

- De penetración: fijación deliberada de precio bajo y producción de alto volumen, puede beneficiarse de economías de escala, combinadas con publicidad.

- Precios diferenciales del mercado: el precio del producto varía en diferentes tipos de mercado (geográficos, industriales, de compradores, internacionales, etc.) con situación competitiva.

\* Con respecto a la demanda.

- Se fijan precios en los diferentes niveles de demanda, se analiza la elasticidad de la demanda y en función de ello se fijan los precios.

- La creación de productos diferenciados para fijar un precio, puede ser en base al empaque, en base a promoción, servicio, tiempo de entrega, etc.

- Tomando en cuenta las condiciones específicas de cada mercado, tales como: variaciones estacionales, tecnología sofisticada, productos industriales, etc.

A pesar del análisis de los puntos de vista anteriores, las estrategias de precios se resumen únicamente de la siguiente manera:

- \* Precios por arriba del mercado.
- \* Precios iguales a los del mercado.
- \* Precios más bajos a los del mercado.

Podemos considerar muchos factores antes de fijar el precio de un producto, como ya se vio anteriormente; pero la fijación del precios solo puede ser de tres formas como acabo de mencionar: arriba, igual o abajo del mercado.

Las estrategias de precios tienen sus ventajas y desventajas, pero todo depende del análisis que se haya realizado. Dado que el poder adquisitivo en México se encuentra deteriorado, muchas empresas creen que la mejor estrategia a seguir es la de preciar más abajo que el mercado; sin embargo, hay que recordar que no siempre es lo mejor y que el análisis es el camino a seguir para no equivocarse. Un aspecto que hay que tener siempre en mente y que es fundamental al fijar la estrategia de precios, es la que se refiere no al precio más bajo sino al producto o servicio que ofrece más valor agregado como ya se mencionó anteriormente.

Finalmente, relacionadas con las estrategias de precios, están las tácticas de precios. El estratega debe ser muy cuidadoso al fijarlas, ya que propiamente son el detalle de la aplicación de la estrategia seleccionada. Al igual que las estrategias, las tácticas son muy variadas; algunas de ellas son:

- \* Manejo de precios psicológicos, puede ir de acuerdo con la percepción que el consumidor tenga del producto.
- \* Decidir si se exhibe o no el precio en el aparador.
- \* Determinar si se anunciarán los cambios de precios.
- \* Decidir si se emiten o no listas de precios.
- \* Determinar si se establecerán precios por zonas geográficas.
- \* Determinar si se hará o no publicidad al precio.
- \* Decidir si se ofrecerán precios especiales para ventas al gobierno.
- \* Definir si se tendrán precios variables o precios únicos.
- \* Determinar si los precios serán iguales en los diferentes segmentos del mercado.
- \* Definir si habrá precios por temporada, por mercancía descontinuada, etc.

Estas son solo algunas de la diversidad de tácticas que existen en relación a las estrategias de precios.

Antes de concluir con este punto, quiero recalcar nuevamente que el precio, es el único factor de la mezcla de mercadotecnia que proporciona utilidad a la empresa y que éste, regula todas las demás actividades económicas de la organización; así mismo que es el vínculo para satisfacer las necesidades y los intercambios de producto en la sociedad.

Hemos hablado ya de las principales estrategias que se pueden fijar sobre el producto y sobre el precio; a continuación hablaré de las principales estrategias que se pueden fijar sobre los canales de distribución.

#### **4.- ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCION.**

Al igual que en los puntos anteriores definiremos brevemente ¿qué son los canales de distribución?

Anteriormente los canales de distribución actuaban únicamente como intermediarios para que un fabricante pudiera vender sus productos al consumidor final. Siguiendo el concepto tradicional, ha habido muchas críticas a los canales, ya que se dice que los canales de distribución son un mal necesario, ya que estos intermediarios ganan mucho dinero, son mercaderes, encarecedores, se olvidan del servicio de postventa, solicitan al fabricante muchos descuentos y apoyos promocionales y publicitarios, crean inflación y hacen que el fabricante pierda el control en el proceso de comercialización, en fin, se dice que son casi, casi mercenarios.

En la Mercadotecnia Moderna este concepto ha cambiado, procurando eficientar el intermediarismo para ser más competitivos; los canales de distribución son el medio para llegar al consumidor final con una mentalidad positiva a diferencia del enfoque tradicional.

Bajo esta nueva perspectiva y para efectos de este trabajo de investigación, un canal de distribución "es el eslabón de una cadena que existe entre un fabricante y el consumidor final, con el objeto de adecuar la oferta y la demanda y con ello estabilizar precios en el mercado, ofreciendo un mejor servicio al consumidor".

Bajo este nuevo enfoque, se tienen que pensar que los canales de distribución le dan valor agregado al producto del fabricante, y con un buen servicio de parte de ellos, el consumidor percibirá ese valor.

Por medio de los canales de distribución, el fabricante puede conseguir una mejor presentación de su producto en el punto de venta (merchandising) y estos canales saben agradecer la publicidad y promoción que realizan en su favor los fabricantes para acercar a los clientes a sus empresas de distribución. En la Mercadotecnia Moderna el cliente es el punto central de todo el proceso y esfuerzo comercial; se tiene que superar sus expectativas y eso es sabido por los canales de distribución, por esa razón tienen objetivos comunes con los fabricantes que es el logro de altos niveles de satisfacción del consumidor final.

Bajo el enfoque moderno, los canales de distribución tienen que desempeñar una serie de funciones que a continuación se presentan:

- \* Almacenamiento y distribución.
- \* Servicio al cliente (de todo tipo, incluyendo garantías).
- \* Financiamiento al cliente (crédito).
- \* Transporte de las mercancías (entrega al cliente).
- \* Información al fabricante (sobre el mercado).
- \* Administración de ventas y mercadotecnia.
- \* Bancos de información de consumidores.

Hoy en día, el canal de distribución, efectúa funciones que el fabricante no puede realizar y lo hace con mayor eficiencia y costos más bajos, permitiendo que los productos de una determinada fábrica puedan competir en los mercados favorablemente.

Existen diversas clasificaciones de los canales de distribución desde diferentes puntos de vista, por mencionar algunas de ellas tenemos:

- \* Por su volumen de ventas:
  - a) Alto volumen
  - b) Bajo volumen



- a) Mercancías en general
- b) Tiendas de departamento o autoservicios
- \* Por el tipo de producto que distribuyen:
  - c) Tiendas de variedades
  - d) Tiendas de líneas limitadas
  - e) Tiendas especializadas

Existen otras clasificaciones como ya mencioné, y cada una de ellas es importante porque dependiendo de las necesidades de la empresa se hará la elección de los canales de distribución que más convengan a la empresa.

Además de considerar las clasificaciones de los canales de distribución para poder fijar las estrategias más convenientes, debemos tomar en cuenta ciertos aspectos relacionados con el consumidor, con la empresa, con el producto, con la competencia y con los mismos canales de distribución.

#### **Respecto al consumidor debemos considerar:**

- \* Características: número, concentración, promedio del tamaño de compra.
- \* Necesidades: localización y horario de la tienda, el orden de los productos, la ayuda de venta y el crédito.
- \* Segmentos: tamaño, clase socioeconómica, sexo, comportamiento de compra, edad: en pocas palabras el perfil del consumidor.

#### **Referente a la empresa:**

- \* Metas: control, ventas, utilidades, coordinación.
- \* Recursos: nivel, flexibilidad, necesidades de servicio.
- \* Capacidad: funciones, especialización y eficiencia.
- \* Experiencia: método de distribución, relación con el canal, investigación de mercado, etc.

#### **Por lo que toca al producto:**

- \* Valor: precio por unidad.
- \* Complejidad: naturaleza técnica, servicio, garantía y financiamiento que requiere.
- \* Clasificación: perecedero, no perecedero, tiempo de vida en el anaquel, frecuencia de embarque, etc.
- \* Volumen: peso por unidad, divisibilidad.
- \* Posicionamiento: proyectado para el futuro.

### **En cuanto a competencia:**

\* Características: número, concentración, orden de los productos, métodos de distribución, relación con el canal, costumbres, tácticas, etc.

### **Por último, sobre los mismos canales de distribución se debe tener en cuenta:**

- \* Alternativos: directos e indirectos.
- \* Características: número, funciones realizadas, tradición, prestigio, salud financiera, etc.
- \* Disponibilidad: acuerdos de exclusividad, restricciones territoriales.
- \* Intensidad de la distribución: selectiva, intensiva y exclusiva.
- \* Legales: reglamentos vigentes.

Es muy importante, hacer un análisis cuidadoso de todos los aspectos mencionados hasta este momento, ya que de ese análisis dependerá la decisión de elegir el canal o canales de distribución que más se adecuen a las necesidades de la empresa. Nos acercamos a la fijación de estrategias de los canales de distribución, pero antes falta considerar dos opciones más: el tamaño o nivel de los canales de distribución, y el tipo y número de intermediarios.

### **Respecto al tamaño de los canales de distribución, tenemos los siguientes niveles:**

- \* Fabricante ----- Consumidor (Nivel 0)
- \* Fabricante ----- Mayorista ----- Consumidor (Nivel 1)
- \* Fabricante ----- Mayorista ----- Minorista ----- Consumidor (Nivel 2)
- \* Fabricante ----- Mayorista ----- Medio Mayorista ----- Detallista ----- Consumidor (Nivel 3)

En cuanto al tipo de intermediario, las empresas fabricantes deberán identificar los tipos de intermediarios de que disponen en el mercado para poder seleccionar en un momento dado aquellos que cumplan con los requisitos para el logro de los objetivos del fabricante.

Para determinar el número de intermediarios, las empresas deberán seleccionar el número o cantidad de intermediarios que distribuirán los productos en cada nivel de distribución (Nivel 0, 1, 2 y 3).

Se debe tener siempre presente que antes de fijar cualquier estrategia sobre alguno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, se deben analizar y tener en cuenta ciertos factores, que utilizándolos de manera correcta contribuyen a una mejor fijación de las estrategias de la empresa y por consiguiente a la consecución de los objetivos de la misma.

Una vez que se ha hecho el análisis de los factores anteriores, la empresa ya está en posibilidad de seleccionar las estrategias de los canales de distribución.

“La estrategia de los canales de distribución, básicamente consiste en determinar el lugar correcto y el momento oportuno en que el cliente deberá tener satisfecha su necesidad o podrá satisfacer a ésta”.

Se dice que dentro de la mezcla de mercadotecnia, el desarrollo de una estrategia de canales de distribución, es menos frecuente que el desarrollo de estrategias para otros elementos de la mezcla, además se creó que solo las grandes empresas están en condiciones de seleccionar diversos canales; pero es indispensable que hoy en día las empresas micro, pequeñas y medianas tengan bien definido como será su distribución y a través de qué canales será para poder competir y no quedarse fuera del mercado por no estar en el lugar correcto en el momento oportuno.

**Las estrategias de distribución que una empresa puede seleccionar son:**

- **Distribución intensiva:** Con una estrategia de distribución intensiva el fabricante vende su producto a través de cada tienda disponible en un mercado donde el consumidor puede buscarlo razonablemente. Con frecuencia, los fabricantes de bienes de conveniencia usan la intensidad alta. Los consumidores finales exigen satisfacción inmediata con esta clase de productos y no diferirán las compras hasta encontrar una marca en particular. Con frecuencia la instrumentación de esta estrategia depende de los detallistas.

Normalmente los detallistas no pagarán por anunciar un producto que venden los competidores. Por lo tanto, la distribución intensiva coloca la mayor parte de la carga de publicidad y promoción sobre el productor.

- **Distribución exclusiva:** Con la estrategia de distribución exclusiva, el proveedor acepta vender su producto sólo a un único intermediario mayorista y/o detallista en un mercado determinado. La distribución exclusiva con un mayorista o con un detallista en ocasiones evita que el intermediario pueda manejar una línea de productos directamente competidora.

Con frecuencia la distribución exclusiva se utiliza en la mercadotecnia de productos de consumo de especialidades. También es común que los fabricantes adopten una estrategia de distribución exclusiva cuando es esencial que el detallista mantenga un gran inventario. Esta estrategia de distribución también es deseable cuando el distribuidor tiene que proporcionar las instalaciones y el servicio de reparación.

La distribución exclusiva ayuda al fabricante a controlar el último nivel de los intermediarios antes del consumidor final. El intermediario que tiene derechos exclusivos, por lo general, está dispuesto a promover el producto en forma agresiva, en su tienda, puesto que ninguna otra en el área tendrá la misma marca. Sin embargo, el fabricante podrá sufrir si sus intermediarios exclusivos en diversos mercados no dan buen servicio a los consumidores.

Una ventaja importante de ser distribuidor exclusivo es la oportunidad de obtener todos los beneficios de las actividades de mercadotecnia del fabricante en un área en particular. Sin embargo un intermediario exclusivo quizá se vuelva dependiente del fabricante.

\* **Distribución selectiva:** En la distribución selectiva, el fabricante vende su producto a través de múltiples mayoristas y/o detallista, aunque no todos los posibles, en un mercado donde el consumidor puede buscarlo razonablemente. La distribución selectiva es apropiada para bienes de consumo de selección.

Una empresa quizá decida adoptar una estrategia de distribución selectiva después de tener alguna experiencia con la distribución intensiva. Por lo general, la decisión de cambiar la motiva el alto costo de la distribución intensiva o el desempeño poco satisfactorio de los intermediarios.

Las estrategias anteriores se pueden combinar con los niveles de un canal de distribución y así dar origen a nuevas estrategias mezcladas:

- \* Distribución intensiva con nivel 2 y 3.
- \* Distribución exclusiva con nivel 0, 1, 2 y 3.
- \* Distribución selectiva con nivel 0, 1, 2 y 3.

Estas combinaciones permiten al fabricante variar un poco más el tipo de estrategia a seguir, pero teniendo siempre la certeza, de que la estrategia seleccionada es la mejor opción para la empresa.

Una vez que se ha seleccionado la estrategia de los canales de distribución, es necesario seleccionar si la distribución será de forma directa o indirecta. Si la decisión es por un canal indirecto hay que cuidar con esmero su selección, ya que representará a la marca y deberá proyectar una buena imagen. Algunos de los factores que hay que considerar para la selección de los canales de distribución son:

- \* Tamaño del mayorista o minorista.
- \* Zona geográfica de influencia (público objetivo).
- \* Calidad de servicio que ofrece (prestigio).
- \* Capacidad financiera para dar continuidad a la operación.
- \* Capacidad administrativa para controlar la operación.

- \* Instalaciones adecuadas para el manejo del producto.
- \* Calidad del servicio técnico o especializado.
- \* Equipo adecuado para manejar el producto.
- \* Marcas de productos que manejan adecuadamente (compartir canal).
- \* Referencias comerciales que ofrece.
- \* Imagen que tiene en el mercado.
- \* Planes de expansión.
- \* Número de vendedores y grado de profesionalismo.
- \* Mercado en que participa.
- \* Metas, resultados financieros.
- \* Experiencia demostrada.

Puede parecer una lista larga, pero mientras más esfuerzos se hagan para tener buenos canales de distribución, las relaciones serán más duraderas y se tendrá que exigir altos estándares de operación para asegurarle el éxito y realizar un magnífico negocio para ambas partes.

Bajo el enfoque moderno de los canales de distribución, existen ciertas actividades que a futuro tendrán que realizar conjuntamente el fabricante y el canal de distribución:

- \* Compartir planes promocionales y publicitarios.
- \* Capacitación del personal.
- \* Que el intermediario participe en la investigación de mercado.
- \* Abrir un mayor número de puntos de venta modernos.
- \* Vigilar que los márgenes de utilidad del fabricante sean justos.
- \* Trabajar en conjunto en la modernización.
- \* Compartir información de mercado.
- \* Luchar conjuntamente por un buen servicio para hacer frente a las importaciones y a la globalización.
- \* Sistemas EDI Electronic Data Interchange (Intercambio Electrónico de Datos).

El trabajar en equipo el fabricante y el canal de distribución es la única manera de conseguir hoy en día el éxito, trabajando en conjunto, y convencidos de que el trabajo en equipo es la única solución a los cambios que se presentan y se presentarán en el futuro.

Las empresas micro, pequeñas y medianas deben seleccionar cuidadosamente los canales de distribución que ocuparán, así como las estrategias a seguir, tomando en cuenta todos los factores ya mencionados anteriormente. El estrategia en canales de distribución, deberá también considerar tres elementos en las elecciones comerciales: el costo del servicio agregado, el valor esperado de la pérdida de ventas debido a un servicio deficiente y, el costo de reemplazar un cliente perdido.

En el mundo de negocios que vivimos en la actualidad, una buena red de canales de distribución, representa una ventaja competitiva y debe ser usada para impulsar las ventas y hacer mejores negocios en el mercado, con la mentalidad de que todos ganen y así lograr el éxito, minando a la competencia. Las estrategias de los canales de distribución deben desarrollarse en forma coordinada con las demás estrategias que se fijen sobre la mezcla de mercadotecnia, para alcanzar los objetivos fijados con éxito.

## 5.- ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION DE VENTAS.

En este último punto del presente capítulo, hablaré sobre las principales estrategias de publicidad y promoción de ventas, así como de los factores que hay que considerar para fijar dichas estrategias.

Ante el panorama al que se enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, se necesita de la comunicación para llegar a los mercados a costos razonables. La publicidad y la promoción de ventas son dos herramientas muy útiles para este trabajo, y a continuación describiré cada una de ellas, sus estrategias y los principales factores que debemos de considerar para fijar las estrategias, iniciando por la publicidad.

¿Qué es la publicidad? Para William J. Stanton la publicidad “consiste en todas las actividades que comprende la presentación a un grupo de un mensaje no personal (anuncio), que se identifica con el patrocinador, sobre un producto o una organización”.

En la Mercadotecnia Moderna, la publicidad es más que un simple anuncio, su complejidad ha llegado a tal grado, que ha motivado estudios del cerebro para investigar cuáles son las motivaciones del ser humano para determinados mensajes publicitarios y productos.

Bajo el esquema que se presenta hoy en día y para efectos del presente trabajo de investigación se puede decir que la publicidad “es el uso adecuado de los recursos de comunicación de una empresa, para llamar la atención, informar y motivar a la compra de un producto o servicio, utilizando mensajes dirigidos a un segmento del mercado previamente seleccionado”.

La publicidad es una herramienta de la Mercadotecnia que además de comunicar e informar, ayuda a resolver algunos problemas del área comercial, pero hay que tener presente que la publicidad nunca es la solución a todos los problemas de ventas que se presentan en el mundo actual.

El mundo de hoy es inconcebible sin la publicidad, que además de informar y comunicar, realiza una labor social dirigida al público en general, educándolo para que esté mejor preparado en la selección de sus satisfactores, necesidades y deseos. La publicidad ayuda a que el consumidor satisfaga sus demandas y las empresas vendan más.

En este mundo tan cambiante, la recomendación que hago para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas es el invertir en publicidad ya sea en una u otra forma; la publicidad no solo es el radio o la televisión como muchas empresas suponen, existen una gran cantidad de medios publicitarios que satisfacen las necesidades de comunicación de las empresas de cualquier tamaño y presupuesto de publicidad.

A continuación presento una lista de los principales medios publicitarios que pueden ser utilizados para el envío de mensajes de cualquier tipo; además estos medios pueden ser mezclados para maximizar la inversión publicitaria:

- \* Televisión (normal, parabólica, por cable).
- \* Radio.
- \* Calendarios.
- \* Prensa nacional o internacional.
- \* Prensa local o regional.
- \* Globos aerostáticos con anuncio.
- \* Pantallas electrónicas gigantes en exteriores.
- \* Revistas.
- \* Mantas.
- \* Carteles en medios de transporte.
- \* Paredes y bardas exteriores.
- \* Automóviles con sonido.
- \* Anuncios luminosos.
- \* Publicidad en fachadas de la empresa.
- \* Publicidad en salas de espera.
- \* Publicidad de boca en boca.
- \* Volantes de papel.
- \* Periódicos o revistas zonales.
- \* Ferias y exhibiciones.
- \* Obsequios promocionales (giveaways).
- \* Internet.
- \* Correo a clientes, etc...

Como se puede observar, hoy en día existen un sinnúmero de medios para hacer publicidad y que se adaptan a diferentes presupuestos, por lo que no hay excusa para aquellas empresas que no invierten en publicidad; esas empresas que no están dispuestas a cosechar su futuro invirtiendo en publicidad pueden recibir el peor de los castigos: **el olvido del cliente.**

Por otro lado, es incorrecto pensar que los esfuerzos creativos de los anunciantes publicitarios podrán suscitar una acción inmediata, estos esfuerzos construyen a través del tiempo y la repetición una actitud favorable que al final, conducirán a la compra.

Una vez que se ha decidido invertir en publicidad y se ha asignado un presupuesto publicitario, se podrán fijar las estrategias de publicidad.

La estrategia de publicidad, forma parte de la estrategia total de mercadotecnia y de ventas ; por lo tanto, existen una serie de objetivos que hay que alcanzar como pueden ser: un X por ciento de crecimiento en ventas o en participación de mercado, continuar manteniendo el liderazgo o alcanzar aumentar la conciencia de marca, defenderse contra el ataque directo de la competencia, apoyar una promoción determinada, romper la inmunidad del mercado, etc...



Las estrategias de publicidad son aquellas que tienen por objetivo crear una actitud favorable respecto al producto en el seno del grupo de compradores objetivo; y este objetivo muy general deberá traducirse en objetivos más precisos, de manera que guíen la concepción de la campaña y permitan posteriormente medir la eficacia. Las estrategias de publicidad están conformadas de la siguiente manera:

\* **Estrategia publicitaria:** Esta estrategia es el detalle de la forma en que se lograrán los objetivos y los medios que se van a utilizar. Se trata de una descripción de cómo la publicidad va a ayudar al logro de los objetivos de ventas. La estrategia publicitaria indica la razón del por qué la gente debe comprar X o Y producto bajo una promesa que se le hace en cuanto a beneficios, es decir, es la promesa que la empresa le hace al consumidor.

Así mismo, la estrategia publicitaria indicará cómo lograr los objetivos, desde el punto de vista creativo y de medios de comunicación, razón por la cual, la estrategia publicitaria se complementa de la estrategia creativa y de la estrategia de medios.

Existen ciertos factores que debemos tomar en cuenta al fijar la estrategia publicitaria, para asegurar el éxito de ésta:

- La estrategia publicitaria debe estar de acuerdo con los objetivos de la Mercadotecnia.
- La estrategia publicitaria debe estar de acuerdo con los objetivos de ventas.
- Debe tomar en cuenta al público objetivo.
- Presupuesto publicitario en televisión, según presupuesto.
- La Matriz del Grupo de Consultoría de Boston.
- El ciclo de vida del producto.
- La posición en relación a la competencia.
- Instintos de compra ¿Por qué compra la gente?

Nuevamente hay que resaltar que puede parecer complicado realizar un análisis profundo, pero mientras mejor analicemos nuestro producto, el mercado, la competencia, etc., podremos trazar con certeza el futuro que deseamos para nuestra empresa.

\* **Estrategia creativa:** Esta estrategia puede partir desde una vil copia de comerciales, hasta un trabajo creativo y artístico capaz de volcar a la gente en los puntos de venta para comprar el producto. La estrategia creativa es llevar a cabo la visualización de la estrategia publicitaria o promesa, transmitiendo un mensaje basado en las características del público objetivo, de manera que se logren las reacciones planeadas con anterioridad.

La estrategia creativa puede ser para medios electrónicos (radio y T.V.) o para medios impresos como periódicos y revistas.

Una adecuada estrategia creativa, es a menudo determinante para el logro del éxito de la publicidad, y además deberá estar en estrecha relación con la estrategia de medios y que a continuación describiré brevemente en qué consiste.

**\* Estrategia de medios:** Una de las decisiones más complejas de la Mercadotecnia es la preparación de las estrategias de medios. La estrategia de medios consiste en la determinación de los recursos que se van a utilizar para enviar el mensaje al público objetivo, a fin de lograr la meta de la comunicación con costos mínimos.

El estrategia de medios deberá decidir el alcance y la frecuencia de exposición del mensaje ante el público objetivo encontrando un equilibrio, ya que es malo un exceso que además de crear un desperdicio publicitario provoca la inmunidad del mercado por aburrimiento; así mismo debe de hallar un gran número de combinaciones posibles de estrategias para que dentro de ellas se elijan las que más le convengan a la empresa.

Anteriormente, ya mencioné algunos de los medios que se pueden utilizar para transmitir el mensaje de la estrategia publicitaria; existen medios que en su mayoría son utilizados por las grandes empresas, pero sin duda en los últimos años hemos enfrentado a uno de los mayores cambios que ha experimentado la humanidad y es el que se refiere a los medios de comunicación y que permiten hoy en día, que también las micro, pequeñas y medianas empresas comuniquen sus mensajes publicitarios a través de diversos medios, sin que esto impacte demasiado en sus costos.

El estrategia deberá tomar en cuenta antes de fijar sus estrategias publicitarias, creativas y de medios; su presupuesto, objetivos, competencia, posición contra la competencia, etc., para poder determinar la estrategia publicitaria más conveniente para la empresa y los medios más adecuados para transmitir el mensaje publicitario acorde a las necesidades y recursos de la empresa.

No existe una fórmula mágica para medir la efectividad de la publicidad o que indique si la publicidad utilizada es correcta o no; sin embargo, existen ciertas formas que indican la eficiencia publicitaria para evitar un desequilibrio o un desperdicio publicitario y algunas de ellas son:

- \* La correlación de los resultados entre ventas e inversión publicitaria, y si mis ventas aumentan a medida que yo hago publicidad, mi publicidad está siendo efectiva.
- \* Incremento de ventas en un período determinado que coincide con una campaña publicitaria.
- \* Alcanzar los objetivos de ventas de una promoción con apoyo publicitario y bajo un plan específico.
- \* Medir el incremento en ventas de determinados artículos a los que les da apoyo publicitario y compara con otros productos de la empresa que carecen de publicidad.
- \* Medir el crecimiento en ventas de la empresa que sí hace publicidad y compararlo con el crecimiento de la industria o competencia que nunca hacen esfuerzos publicitarios o hacen más que la misma empresa.

- \* En publicidad cooperativa con distribuidores o mayoristas, se puede medir el crecimiento en sus compras y compararlo con otros a los que se les negó el apoyo publicitario.
- \* Ganancia en participación de mercado correlacionado con la inversión publicitaria.
- \* La opinión de los clientes de la empresa, es un buen termómetro para conocer si nuestra publicidad es eficiente o deficiente, etc...

Como se puede apreciar no existe una prueba única que indique si la publicidad está siendo efectiva, pero sí existen varios indicadores que nos pueden ayudar a verificar si las estrategias fijadas son las que más le convienen a la empresa, pues de lo contrario habrá que recurrir a los cursos alternos de acción.

Hay que remarcar que una publicidad efectiva es un arma de ventas para el futuro de las empresas y que el éxito solo se logrará anticipándose a los cambios tecnológicos que se vayan presentando día a día.

Habiendo analizado en qué consisten las estrategias de publicidad, hablaré ahora de las estrategias de promoción de ventas.

Para efectos de esta tesis, al hablar de estrategias de promoción de ventas me estaré refiriendo a "realizar de manera planeada esfuerzos de mercadotecnia adicionales a los normales, para incrementar la venta de uno o más productos y obtener beneficios adicionales de cualquier tipo por un periodo determinado. Estos beneficios pueden ser económicos, de mercado, de información, etc."

Al igual que la estrategia de publicidad, la estrategia de promoción de ventas tiene objetivos que cumplir, algunos de ellos son:

- \* Mantener y reforzar la preferencia del consumidor.
- \* Mantener o potenciar la participación del mercado (% Market Share).
- \* Mantener o aumentar los volúmenes de venta (Economías de escala).
- \* Dar a conocer un producto y/o servicio.
- \* Crear y reforzar la imagen de la empresa.
- \* Persuadir a la audiencia de la calidad, atractivo, beneficios o ventajas de sus productos y/o servicios.
- \* Romper la inmunidad del mercado.
- \* Promover nuevos usos del producto.
- \* Obtener la información del mercado.
- \* Para motivación a la fuerza de ventas.
- \* Para hacer frente a la competencia tanto nacional como internacional.
- \* Como parte de una estrategia globalizadora de la empresa.
- \* Para hacerse de recursos frescos que den liquidez a la empresa.

Existen muchos otros objetivos que de una u otra manera ayudarán a incrementar el volumen de ventas. Hablar de promociones, es un tema complejo, puesto que las empresas deben encontrar el punto de equilibrio entre hacerlas y el costo que ello implica.

La promoción de ventas, forma parte del plan integral de Mercadotecnia y su realización puede proporcionar grandes beneficios a la empresa. Las estrategias de promoción de ventas están muy relacionadas con las estrategias de publicidad, aunque son dos cosas muy diferentes; ya que la promoción, necesita de la publicidad para lograr ser comunicada al público objetivo.

Se debe procurar que la estrategia de promoción de ventas esté orientada en la misma dirección que todas las demás estrategias de Mercadotecnia, ya que de no ser así se puede caer en contradicciones que de una u otra forma, afectarían los resultados de la empresa.

Dentro de las estrategias de promoción, existen estrategias agresivas y estrategias defensivas. Las primeras son aquellas en que la empresa toma la iniciativa en el mercado para realizarlas y atacar de alguna manera a su competencia. Las defensivas son las que se realizan para defenderse de diferentes acciones de Mercadotecnia que está realizando la competencia.

Las promociones requieren de creatividad, pues no consisten únicamente en dar un descuento de X por ciento sobre el precio regular. La creatividad para las promociones se necesita para hacerlas atractivas a los consumidores o usuarios de un producto o servicio determinado. Esta creatividad llevará a la empresa a combinarla con la publicidad y así lograr los objetivos fijados.

Para la realización de una promoción, es imperativo fijar objetivos, investigar a qué segmento del mercado se va a dirigir, ajustar fechas en un programa, establecer los procedimientos para hacer efectiva la promoción, consolidar la estrategia creativa, elaborar un presupuesto de gastos y costos; además, asignar responsabilidades, integrar al personal de ventas y demostración que participará en la promoción y capacitarlo, allegarse de los recursos materiales que intervienen en ella misma, comunicarla tanto al interior como exterior de la empresa, incluyendo a los canales de distribución y controlar su desarrollo, en fin hay que seguir el proceso administrativo para asegurar su éxito, y que como ya he mencionado el proceso administrativo es la herramienta que se puede utilizar para la adecuada realización de cualquier actividad de la empresa incluyendo las actividades de Mercadotecnia.

Existen ciertos elementos que contribuyen al mejor desarrollo de la promoción que son:

- \* **Publicidad:** ayuda a llevar el producto al consumidor y se basa en diversos medios como ya se dijo anteriormente.
- \* **Fuerza de ventas:** se encarga de comunicar la promoción a los clientes, incentivar su participación, colocar el material en los establecimientos de los intermediarios, etc.
- \* **Mercadotecnia directa:** establece contacto con los clientes o el consumidor incentivando su participación en la promoción (telemarketing y/o correo directo).
- \* **Merchandising:** técnicas, acciones y tácticas creativas que realizan unidos proveedores e intermediarios, en el entorno de un producto, para exhibirlo y presentarlo activamente a los compradores, con el fin de incrementar las ventas y rentabilidad del punto de venta.

Una adecuada combinación de los elementos anteriores contribuirán a lograr los objetivos de la promoción con éxito y lograrán que se alcance un incremento en las ventas de la empresa.

Cuando la empresa ha decidido realizar una promoción es importante que considere el tipo de promoción que realizará y la forma en que se llevará a cabo dicha promoción. Los tipos de promoción que una empresa puede desarrollar son: promociones orientadas al público, promociones orientadas a la distribución, promociones orientadas a clientes especiales y promociones mixtas.

Las promociones orientadas al público en general, abarcan determinados aspectos relacionados con el producto y/o servicio que son capaces de atraer, en base a:

- Reducciones del precio del producto y/o servicio.
- Alguna ventaja adicional que ofrezca por su compra.
- Cualquier otro beneficio vinculado con el producto y/o servicio.

Las promociones orientadas a la distribución, tienen como objetivo estimular el interés del distribuidor en la venta de un producto, ésta promoción consiste en ofrecer determinados obsequios al personal de ventas que trata directamente con los consumidores. Dichos obsequios tendrán un valor mayor desde el punto de vista moral que material.

Las promociones orientadas a clientes especiales, consisten en programas especiales dirigidos a los clientes principales que les permiten exigir condiciones especiales diferentes a las que se ofrecen a los minoristas, para atraer a los consumidores con ventajas que sus competidores no pueden igualar y que al mismo tiempo sirven para incrementar aún más sus propios beneficios.

Las promociones mixtas, son aquellas que orientan el estímulo del distribuidor y del consumidor, es decir, el productor ofrece la promoción al distribuidor y éste a su vez ofrece la promoción al consumidor.

Como se dijo anteriormente, la promoción puede adoptar diversas formas, dependiendo del tipo de servicio o producto que se va a promocionar; algunas de las formas a través de las cuales se puede promocionar un producto son:

- \* Rebajas temporales de precios.
- \* Cupones de bonificación o descuento.
- \* Promoción a través de obsequios.
- \* Modificación del producto.
- \* Promoción por exposición.
- \* Pólizas de servicio gratis en aparatos electrodomésticos.
- \* Concursos para recetas de cocinas.

- \* Fletes pagados.
- \* Obsequios de cantidades adicionales de producto.
- \* Cursos gratis de manejo del equipo adquirido.
- \* Cupones para solicitar información adicional
- \* Etc., etc., etc...

Cada tipo y forma de promoción tiene sus ventajas y sus desventajas, por lo que habrá que hacer un análisis profundo del tipo y forma de promoción que se desea realizar para lograr los objetivos planeados. Nada sustituye la creatividad del ejecutivo del área comercial. Nada reemplaza a la experiencia acumulada del director de mercadotecnia sobre un mercado determinado; pero si una micro, pequeña o mediana empresa nunca lo intenta, no sabrá hasta donde llega su creatividad ni adquirirá la experiencia necesaria para lograr con éxito sus objetivos.

Para finalizar este capítulo, solo deseo agregar que a medida que avanza la formación de bloques comerciales, entre países, las estrategias de Mercadotecnia, jugarán un papel muy importante dentro de la competencia del mercado. Los estrategas deberán buscar estrategias y mecanismos que se adapten a las cambiantes condiciones del mercado, considerando siempre el ciclo de vida del producto, la posición que se tiene en el mercado con relación a la competencia y la ubicación que guarda el producto dentro de la matriz del Grupo de Consultoría de Boston, principalmente. Recordando que mientras mejor se analice la situación de la empresa, se tendrán mejores bases para normar la directriz a seguir en el mundo de negocios; y que por el contrario si una empresa permanece estática corre un alto de riesgo de no poder hacer frente a los retos que trae consigo el siglo XXI.

## CAPITULO V

### **CASO PRACTICO: APLICACION DEL MODELO PRACTICO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.**

Anteriormente se mencionó, que en la actualidad la **Planeación Estratégica** resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones independientemente de su magnitud y estructura; y que es erróneo pensar que ésta solo es para las grandes empresas.

En este último capítulo, presentaré un caso real de la aplicación del **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas**. Se trata de una pequeña empresa, en la cual tuve la oportunidad de poner en práctica el multicitado Modelo para la realización de su plan estratégico de 1997. misma que al haber aplicado éste, logró saber exactamente hacia dónde debía dirigirse, bajo qué estrategias y tácticas, conocer perfectamente el medio ambiente que la rodea, sus amenazas, sus áreas de oportunidad, sus debilidades, sus fuerzas, etc. Los resultados que se obtuvieron en esta pequeña empresa al haber aplicado el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** se podrán observar más adelante al hacer un análisis de su situación pasada y actual.

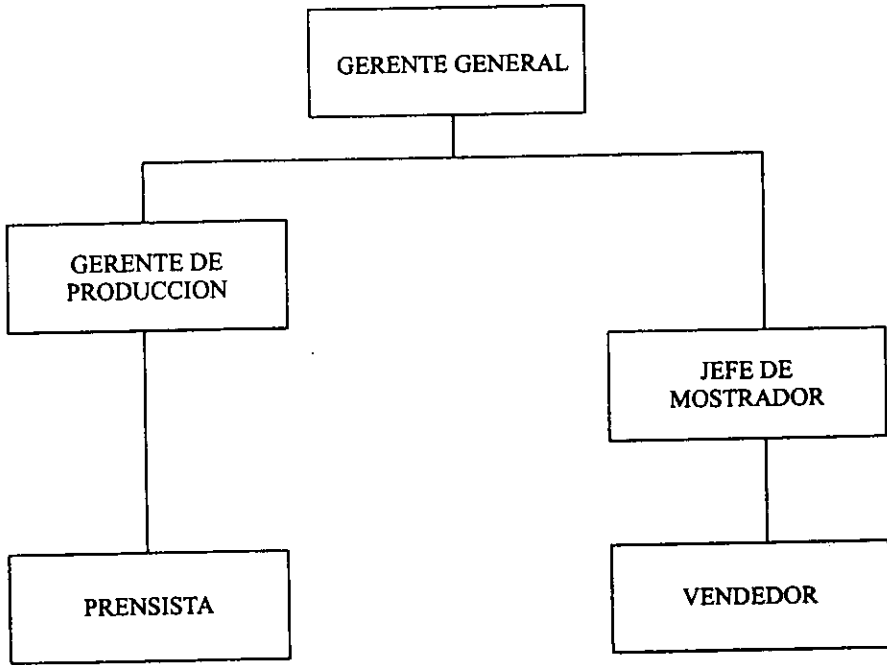
El presente trabajo de investigación, lo concluiré presentando la **Planeación Estratégica** de esta empresa para el año de 1998.

Primeramente haré una breve introducción sobre esta pequeña empresa, a la cual para efectos de este caso práctico la denominaré "**La Imprenta**" debido a que sus directivos prefirieron que no se revelara la razón social real de la misma.

"**La Imprenta**" es una empresa que se constituyó legalmente el 21 de junio de 1991 y que abrió sus puertas al público el 4 de abril de 1992. Es una pequeña empresa familiar 100% mexicana que cuenta con tecnología de vanguardia en sistemas rápidos de impresión y duplicación. Cabe señalar que en su inicio se trataba de una microempresa, la cual su crecimiento continuo, tanto en ventas como en personal, la ha llevado a convertirse en una pequeña empresa. Originalmente eran 5 empleados: el Gerente General, 2 personas del área de ventas y dos del área de producción (ver organigrama 1). Actualmente, laboran en la empresa 19 personas: el Director General, el Gerente Administrativo, el Gerente de Producción, 2 prensistas, 1 diseñador, 1 persona de acabado, 5 vendedores de mostrador, el Supervisor de cuentas especiales, 4 ejecutivos de cuentas especiales, 1 persona de telemarketing y 1 persona de intendencia (ver organigrama 2), cabe aclarar que a excepción de los 2 prensistas, la persona de acabado y la de intendencia, todo el demás personal cuenta con una carrera profesional.

**"LA IMPRENTA"**

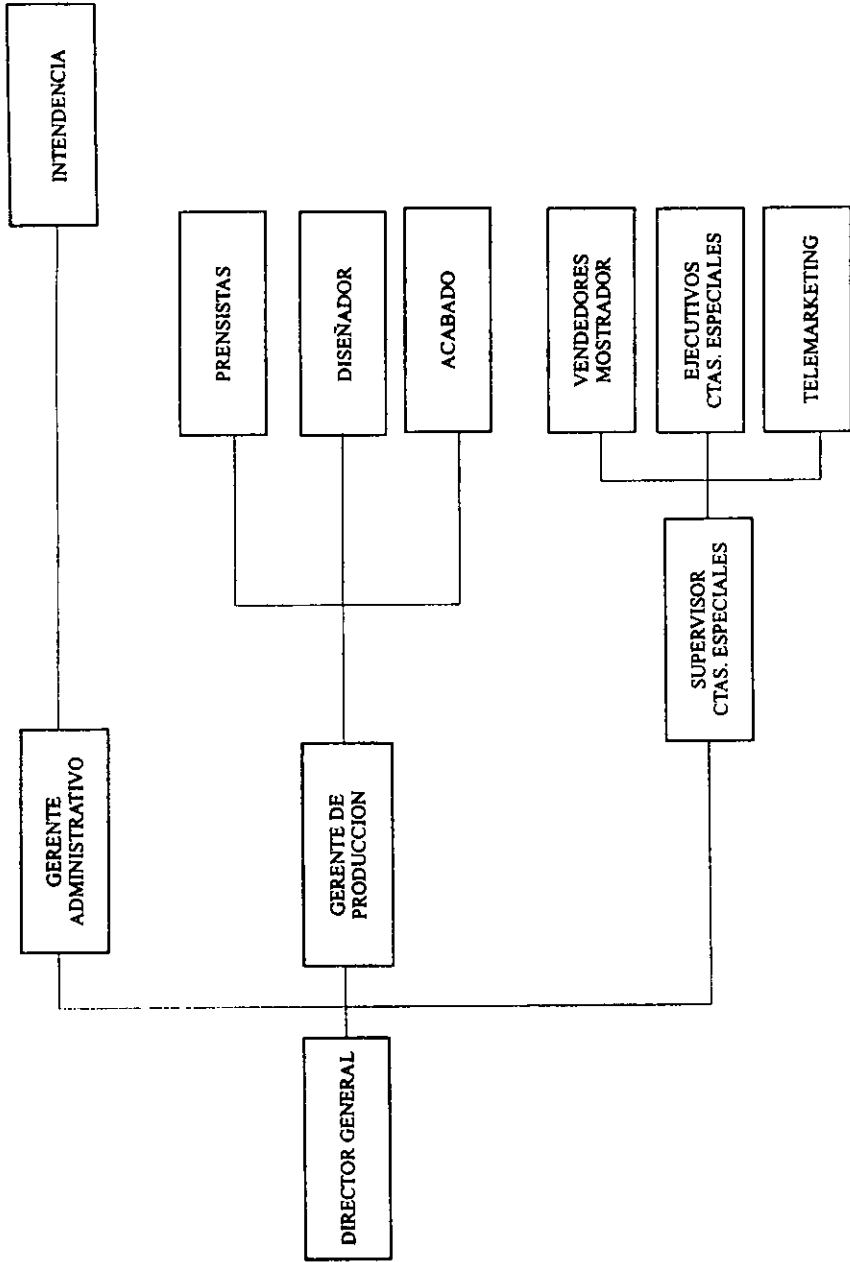
**ORGANIGRAMA 1**





"LA IMPRENTA"

ORGANIGRAMA 2



Los principales servicios que ofrece la empresa son la impresión en offset, duplicación digital Risograph, diseño por computadora y copias blanco/negro y a color, entre otros; contando para tales servicios con la siguiente maquinaria:

3 Copiadoras Xerox blanco y negro.	1 Copiadora Canon a color.
2 Enmicadoras.	2 Engargoladoras para arillos de plástico.
2 Engargoladoras para arillos metálicos.	1 Empastadora Sure-bind.
1 Fax Canon.	1 Destruccion de Documentos.
1 Guillotina Multi 20-20.	1 Guillotina Manual.
1 Prensa offset ABDick 9870.	1 Prensa ABDick 8815.
1 Duplicadora digital Risograph.	1 Cámara ABDick 177.
1 Foliadora Graphic Wizard.	2 Foliadoras Semiautomáticas.
1 Termograbadora.	1 Cortadora de tarjetas.
1 Dobladora ABDick 77.	3 Computadoras Pentium.
3 Impresoras láser.	1 Computadora 486.
1 Impresora de inyección de tinta a color.	1 Scáner Hewlett Packard ScanJet 4p.

Es una empresa que cuenta con objetivos generales bien definidos siendo los principales:

- \* Satisfacer las necesidades del mercado en cuanto a servicios de impresión, tanto de artes gráficas como de impresión electrónica; en sistemas de cómputo y en sistemas de copiado láser.

- \* Satisfacer las necesidades de los accionistas de la empresa en cuanto a utilidades justas superiores a la retribución que puede ofrecer el banco.

- \* Crear fuentes de empleo.

- \* Retribuir al gobierno con el pago de impuestos.

- \* Colaborar con la Delegación a la cual pertenece.

Así mismo, cuenta con políticas generales perfectamente establecidas, tales como:

- \* Trabajo justo a todos los empleados, tratando de retribuirlos por arriba del promedio de cualquier empresa.

- \* Tener personal altamente capacitado, de preferencia con alto nivel de escolaridad.

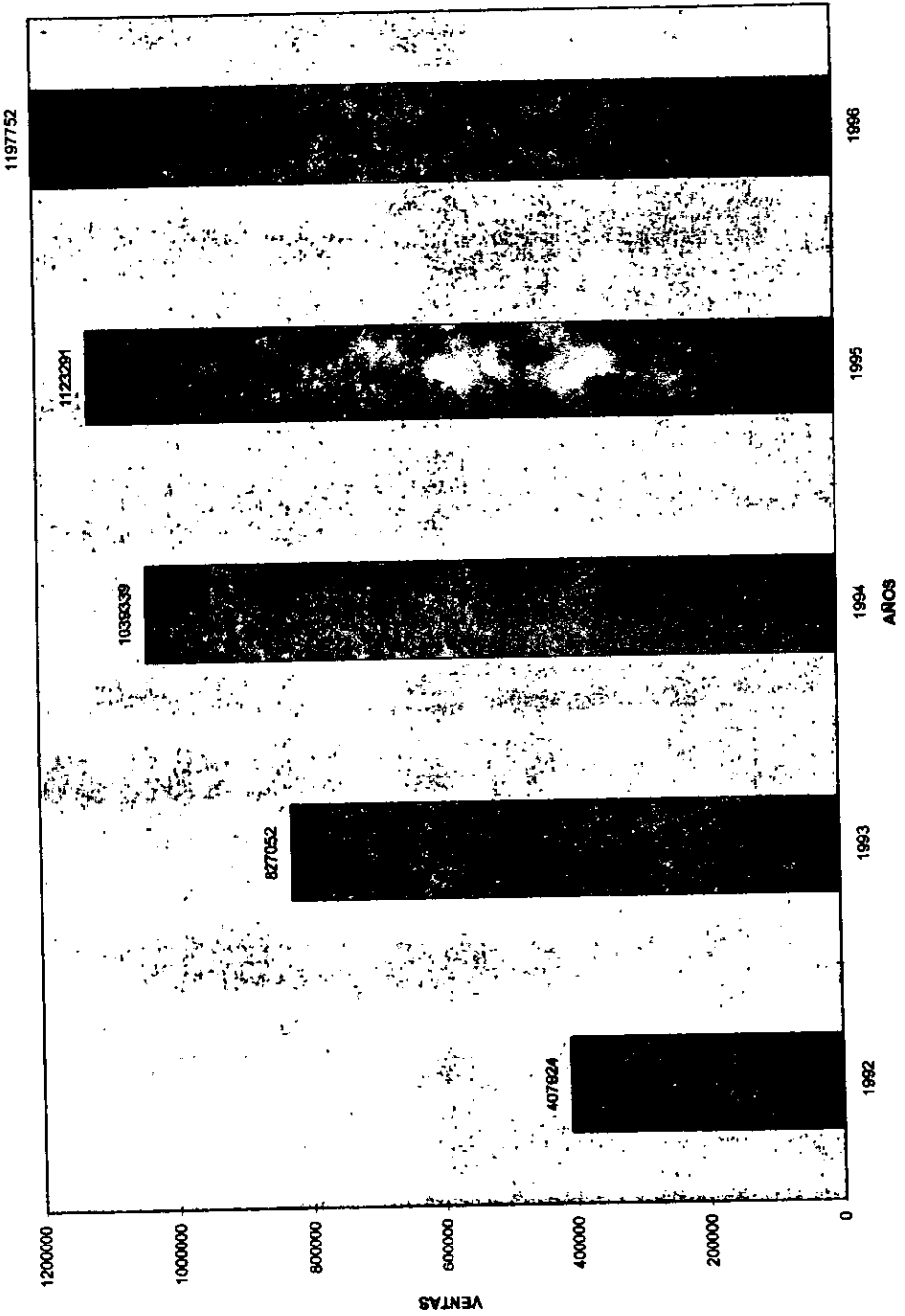
- \* Mantener una actitud ética a prueba de todo, no participar o prestarse a fraudes o sobornos.

- \* Trabajar bajo un Sistema Integral de Calidad.

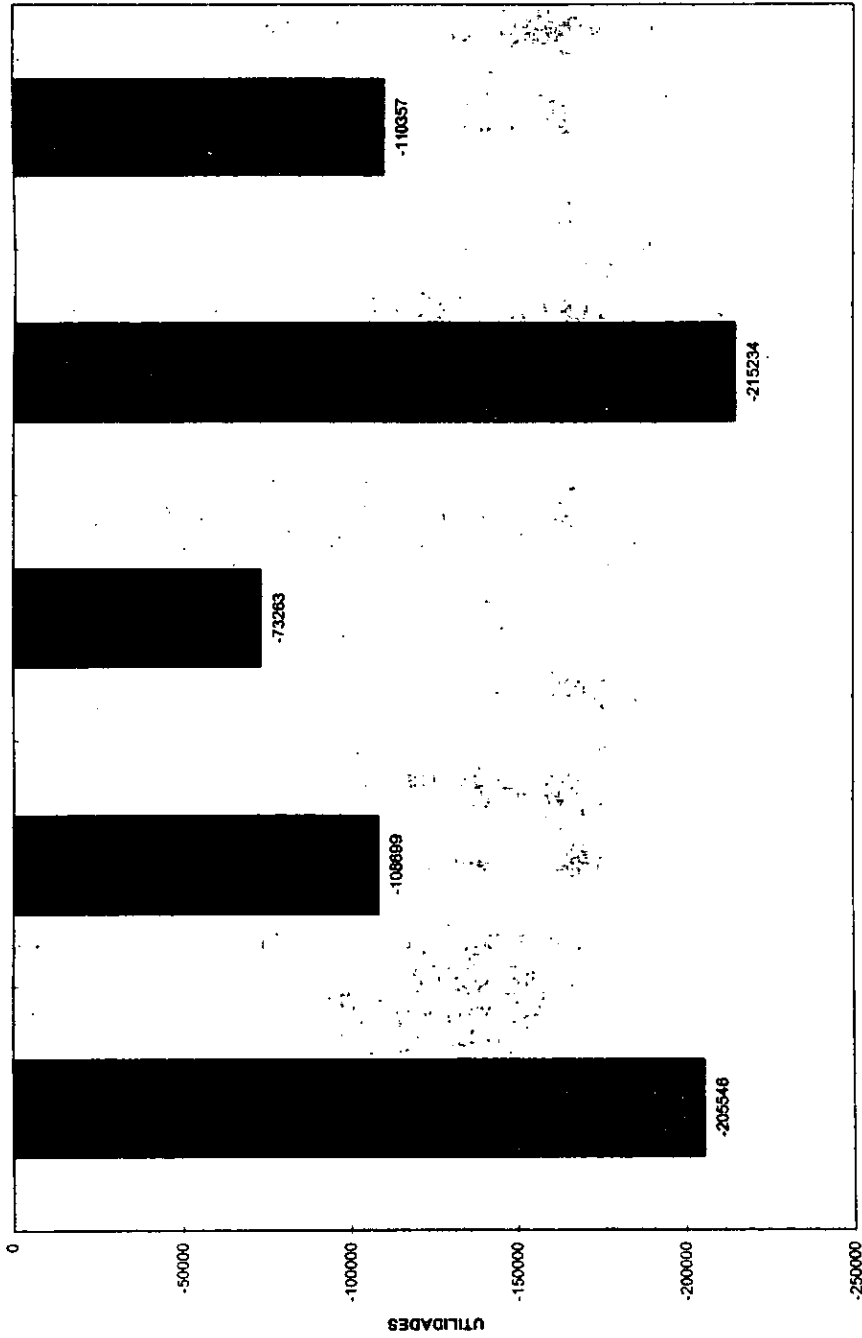
- \* Actualización tecnológica.
- \* Ser competitivo respetando a las empresas del mismo giro.
- \* Conocer a la empresa como líder, limpia y sana con un trato respetable hacia el cliente y hacia su personal.
- \* Cumplir con las leyes, reglamentos e impuestos, etc.
- \* Elaborar registros contables sin alteraciones.
- \* Trabajar constantemente para maximizar los recursos de la empresa, aplicando el Proceso Administrativo en todas las operaciones.
- \* Utilizar la Mercadotecnia debidamente actualizada, para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores.

“La Imprenta” también cuenta con descripciones de puestos previamente establecidas y diagramas de flujo. Como se puede observar “La Imprenta” ha sido administrada como si se tratara de una empresa grande. La empresa ha trabajado ininterrumpidamente, cumpliendo con sus obligaciones y no ha dejado de crecer año con año en sus ventas (ver gráfica 1); sin embargo, hasta antes de aplicar el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica**, es decir, hasta 1996 no había generado utilidades (ver gráfica 2), a pesar de su crecimiento en ventas y reducción de algunos gastos.

"LA IMPRENTA"  
VENTAS ANUALES



"LA IMPRENTA"  
UTILIDADES \$



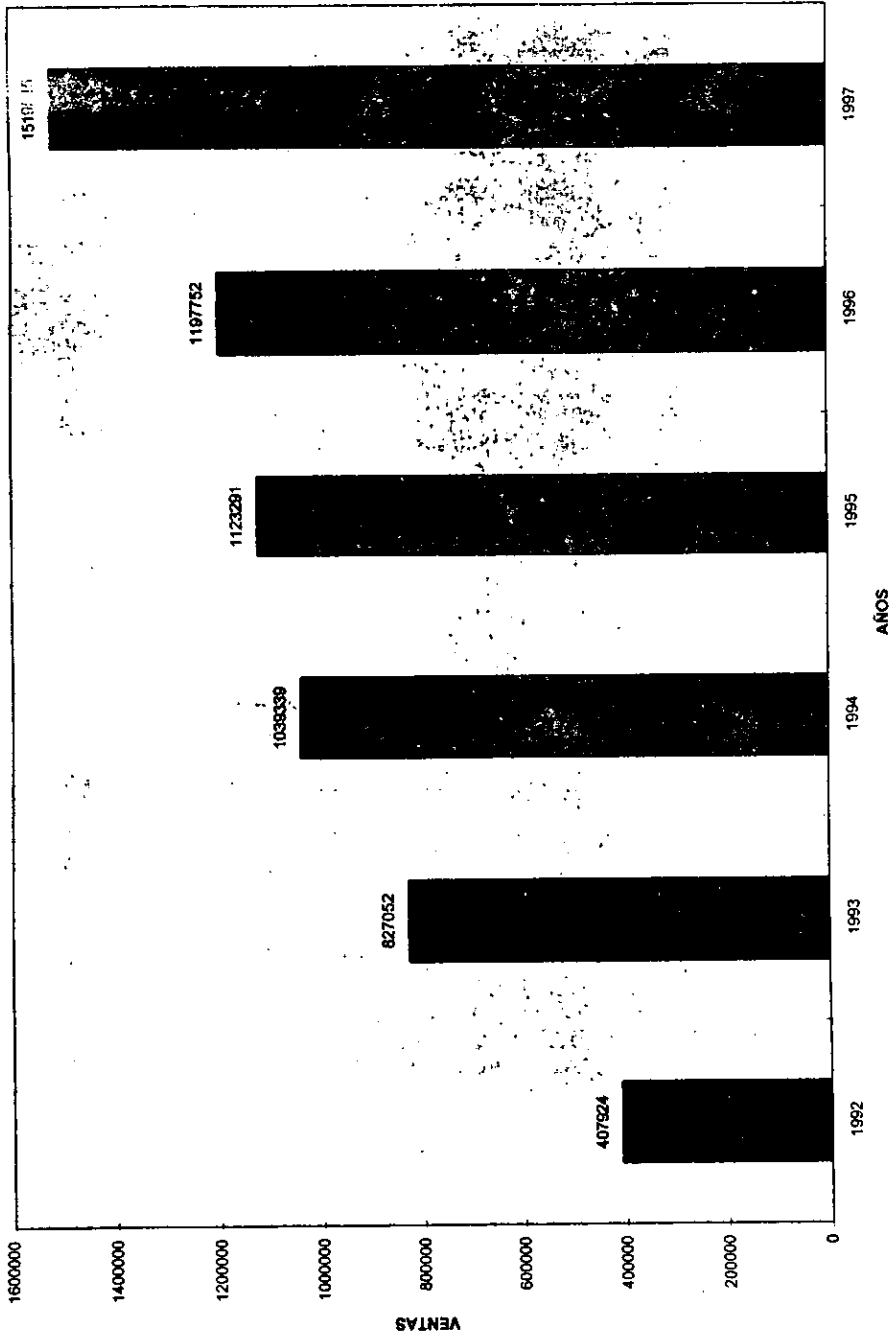
El reto para 1997 con la aplicación del **Modelo Práctico de Planeación Estratégica**, fue buscar las causas por las cuales no se había logrado uno de los objetivos generales de la empresa (generar utilidades) y encontrar las estrategias adecuadas que la empresa debía seguir para ser rentable. Hasta 1996, una de las estrategias que “La Imprenta” había seguido desde su apertura, era realizar campañas publicitarias combinadas con promociones, las cuales contribuyeron a que la empresa obtuviera un buen posicionamiento en su mercado, a ganar participación de mercado, a lograr cierta posición dentro del mercado, a que se contara con una contribución para los gastos fijos y al incremento de sus ventas; sin embargo, el seguir esta estrategia afectaba fuertemente los costos de la empresa.

Al haber encontrado las estrategias más adecuadas que la empresa debía seguir para 1997, los resultados obtenidos fueron los que se podrán observar más adelante en las gráficas.

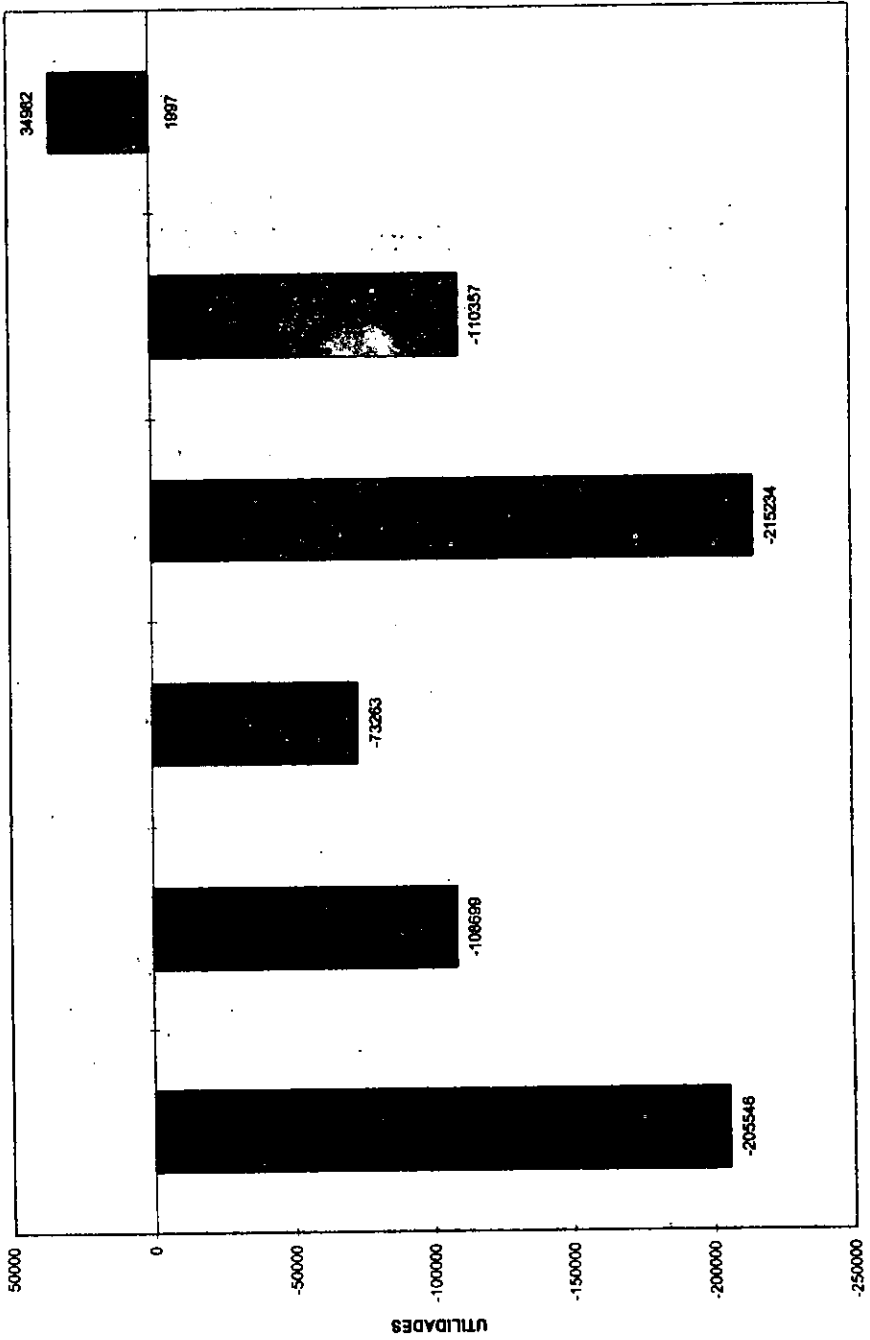
Con este panorama sobre la situación actual de “La Imprenta”, procederé a la presentación del caso práctico, tema central del presente capítulo.

Para efectos de estudio, numeraré cada uno de los puntos que contiene el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica**, para poder observar prácticamente en qué consiste cada uno de ellos.

"LA IMPRENTA"  
VENTAS ANUALES



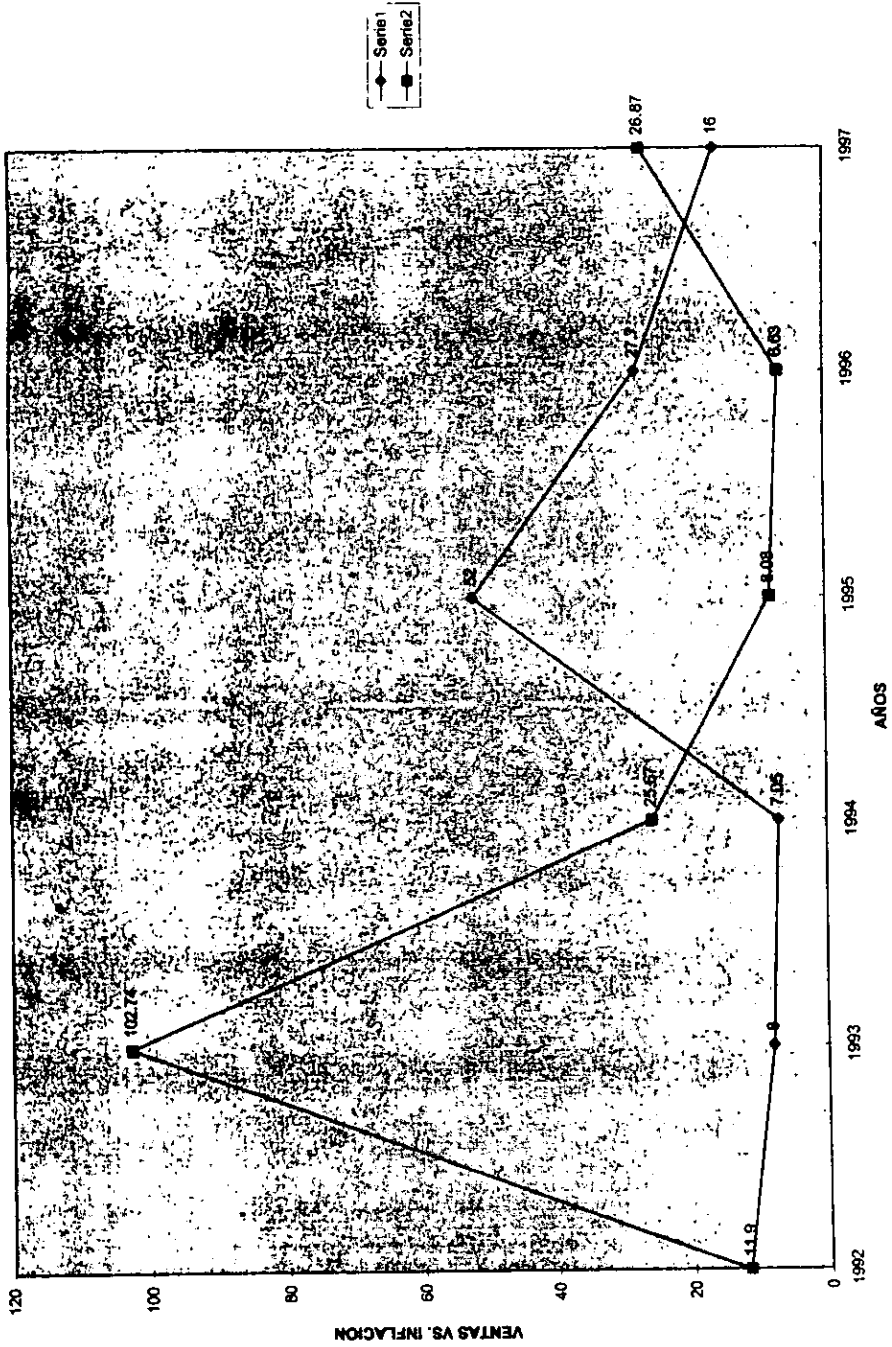
"LA IMPRENTA"  
UTILIDADES \$



AÑOS



"LA IMPRENTA"  
% CRECIMIENTO EN VENTAS VS. % INFLACION



SERIE 1 - INFLACION  
SERIE 2 - VENTAS  
ENERO - DICIEMBRE

## "LA IMPRENTA"

### PLANEACIÓN ESTRATEGICA 1998

#### 1.- Programa para llevar a cabo la Planeación Estratégica.

En el siguiente programa se indica qué personas de "La Imprenta" participarán en el desarrollo del plan estratégico para 1998, incluyendo sus funciones y fechas límites para la realización de las mismas, todo esto con el fin de que la Planeación Estratégica de 1998 se encuentre concluida en el tiempo programado.

<b>" LA IMPRENTA "</b>			
<b>PROGRAMA DE TRABAJO DE PLANEACION ESTRATEGICA 1998</b>			
<b>INFORMACION</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
1	Revisión fuerza VS debilidades	Director General Gerente Administrativo Gerente de Producción Supervisor de Ctas. Especiales	15 - Ago - 97
2	Coordinación y supervisión de la realización de Investigaciones de Mercados	Gerente Administrativo (Alumnos FCA)	8 - Sep - 97
3	Establecimiento de bases económicas y financieras 1998.	Director General Gerente Administrativo	9 - Sep - 97
4	Resultados análisis tecnológico	Gerente de Producción	12 - Sep - 97
5	Revisión amenazas y áreas de oportunidad	Director General Gerente Administrativo Gerente de Producción Sup. Cuentas Especiales	17 - Sep - 97
6	Presupuesto ventas calle	Sup. Cuentas Especiales	6 - Oct - 97
7	Presupuesto Gastos de fabricación y costos	Gerente Administrativo	6 - Oct - 97
8	Presupuesto de ventas general, gastos de ventas y administración	Gerente Administrativo	20 - Oct - 97
9	Revisión Presupuestos para autorización de la Dirección	Director General Gerente Administrativo Gerente de Producción Sup. Cuentas Especiales	6 - Nov - 97

**" LA IMPRENTA "**  
**PROGRAMA DE TRABAJO DE PLANEACION ESTRATEGICA 1998**

INFORMACION	RESPONSABLE	FECHA	
10	Análisis de Resultados Investigación de Mercados: necesidades del mercado, evaluación de los clientes, posicionamiento y competencia.	Director General Gerente Administrativo Gerente de Producción Supervisor de Ctas. Especiales	10 - Nov - 97
11	Análisis de Producto	Director General Gerente Administrativo	11 - Nov - 97
12	Fijación de objetivos	Director General Gerente Administrativo Gerente de Producción Sup. Cuentas Especiales	14 - Nov - 97
13	Fijación de estrategias, tácticas y cursos alternativos de acción	Gerente Administrativo Gerente de Producción Sup. Cuentas Especiales	18 - Nov - 97
14	Revisión de estrategias, tácticas y cursos alternativos de acción	Director General Gerente Administrativo Gerente de Producción Sup. Cuentas Especiales	21 - Nov - 97
15	Estado Proforma de Resultados	Director General Gerente Administrativo	28 - Nov - 97
16	Gráficas ventas, utilidades y % de crecimiento VS inflación	Gerente Administrativo	01 - Dic - 97
17	Cierre de controles al 24 de Diciembre de 1997	Gerente Administrativo	26 - Dic - 97
18	Revisión final presupuestos VS resultados a Diciembre de 1997	Director General Gerente Administrativo	26 - Dic - 97
19	Presentación al Consejo de Resultados y de Planeación Estratégica 1998	Director General	29 - Dic - 97

## 2.- Misión de la empresa.

Es misión de la empresa, satisfacer las necesidades de personas físicas, así como de empresas medianas, pequeñas y micros, en todo lo relativo a comunicación impresa en cantidades pequeñas (copiado, duplicación, serigrafía, grabado, offset, etc.), blanco y negro y a color, ofreciendo un servicio integral rápido con calidad competitiva a nivel internacional y rentabilidad que asegure un crecimiento continuo.

El servicio integral incluye: diseño, asesoría, colaterales, actitud, puntualidad, garantía y todo aquello que supere las expectativas de los clientes.

## 3.- Análisis de fuerzas y debilidades de la empresa.

FUERZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen de marca.</li><li>• Imagen de alta tecnología.</li><li>• Instalaciones modernas.</li><li>• Estacionamiento.</li><li>• Ubicación comercial.</li><li>• Aceptación de tarjetas de crédito.</li><li>• Personal capacitado y preparado escolarmente.</li><li>• Ejecutivos de cuentas especiales.</li><li>• Espíritu de servicio.</li><li>• Continuidad de la empresa.</li><li>• Respaldo financiero.</li><li>• Ventas a crédito a clientes VIP.</li><li>• Know How en artes gráficas.</li><li>• Enfoque mercadológico y estratégico.</li><li>• Portafolio de servicios muy variado.</li><li>• Sistemas de información.</li><li>• Poca rotación de personal.</li><li>• Adecuado manejo de outsourcing.</li><li>• Excelente precio en algunos servicios.</li><li>• Autorización de la SH y CP para impresión fiscal.</li><li>• Mejor liquidez que en años anteriores.</li><li>• Listas de precios de servicios.</li><li>• Procedimientos formales de trabajo.</li><li>• Contar con información contable oportuna y confiable.</li><li>• Tener enfoque claro de la misión de la empresa.</li><li>• Contar con una sucursal.</li><li>• Tener establecidos programas de producción y compras.</li><li>• Trabajo en equipo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto % de devoluciones por error de diseño.</li><li>• No eliminar en todo el año el % de impuntualidad.</li><li>• No contar con una base de datos confiable y funcional.</li><li>• No tener el mostrador automatizado.</li><li>• Depender de maquiladores en ciertos trabajos.</li><li>• Falta de conocimientos para impresión de papeles cubiertos.</li><li>• Falta de un sistema integral de calidad (SIC) formal.</li><li>• Inconsistencia en calidad</li><li>• Falta de compromiso por parte del personal.</li><li>• Mano de obra cara.</li><li>• Empresa no muy productiva comparada con similares.</li><li>• Mínimas utilidades para reinversión en crecimiento.</li><li>• Empresa muy paternalista.</li><li>• Mano de obra temporal cara (personal eventual).</li><li>• Empaque no apto para la entrega de trabajos.</li><li>• Lenta renovación de material P.O.P.</li><li>• Algunos clientes insatisfechos en tiempos de entrega.</li><li>• Algunos clientes insatisfechos por tiempos de espera.</li><li>• 4% de clientes insatisfechos por el trato del vendedor.</li><li>• 4% de clientes insatisfechos al presentar quejas o devoluciones.</li><li>• Atacar más el mercado de impresión digital.</li><li>• Pérdida de ventas en copiado blanco y negro y a color.</li><li>• No contar con correo electrónico.</li><li>• Alto % de mermas.</li><li>• Falta de reportes de productividad de ejecutivos de cuenta.</li><li>• Reportes de producción austeros.</li></ul>

En este caso las acciones correctivas se harán al momento de fijar las diferentes estrategias, lo importante es tener identificadas las fuerzas y debilidades de la empresa, las cuales se obtuvieron de un análisis interno hecho por el personal de "La Imprenta" y de una serie de cuestionarios que se aplicaron a los clientes de la empresa; y es indispensable que al realizar

este análisis se haga concienzudamente y sin miramientos, pues se corre el riesgo de no eliminar alguna debilidad que puede tener repercusiones graves en el futuro de la empresa. Después de haber hecho el análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa, se puede determinar que las principales **ventajas competitivas** de “La Imprenta” son:

- \* Posicionamiento de la marca de “La Imprenta”.
- \* Tecnología de punta.
- \* Calidad.
- \* Servicio.
- \* Amplio portafolio de servicios.

#### **4.- Indicadores económicos y financieros nacionales e internacionales que afectan a la empresa.**

Es un hecho ahora poco discutible que la economía mexicana entró de lleno a lo que podemos denominar un ciclo de crecimiento sostenido, se estima que para 1998 se pueda materializar aún más dicho crecimiento.

Ciertos sectores como el de papel, imprenta y editoriales son algunos que para su despegue y crecimiento dependen de la reactivación del mercado interno. A pesar de ello, hasta el tercer trimestre de 1997, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) indicó que la división de papel, productos de papel, imprentas y editoriales había crecido durante los 3 primeros trimestres de 1997 el 13.8%.

Para 1998, las empresas mantienen el optimismo en que se marcará la consolidación de crecimiento vigoroso, sano y sostenido, tanto en producción, ventas y utilidades bajo las siguientes expectativas y pronósticos:

PROYECCION DE LOS PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS Y FINANCIEROS		
	1997	1998
PIB	5.0%	5.3%
INFLACION ANUAL	16.0%	13.0%
TIPO DE CAMBIO	8.20	8.60 - 8.90
INPC	16.0%	11.0%
RESERVAS INTERNACIONALES	19,000	22,000
EMPLEOS	800 MIL	900 MIL

FUENTE: Datos publicados por la CONCAMIN en el periódico El Financiero.

El sector privado del país considera que para 1998 existirán condiciones adecuadas para lograr un crecimiento económico superior al 5%, que deberá traducirse en una mayor

generación de empleos, una mejoría generalizada en diversos sectores productivos y un mayor bienestar para la población en general.

De acuerdo con las proyecciones para 1998, la inflación mantendrá una tendencia a la baja, para ubicarse en niveles del 13%.

Lo único que la Iniciativa Privada (IP) espera es que se mantenga una prudencia fiscal y monetaria, además que se continúen con las reformas estructurales pendientes en la economía, para que junto con un buen entorno internacional se puedan alcanzar las metas económicas previstas para 1998.

Así mismo se ha observado que un área de oportunidad económica para las empresas, es el sistema de Franquicias, que en México se perfila como una de las actividades económicas más dinámicas y en constante crecimiento de fin de siglo, así como un poderoso instrumento de globalización para las empresas mexicanas cualquiera que sea su tamaño e imán para la inversión nacional y extranjera.

#### **5.- Análisis tecnológico, político y social que pueda afectar a la empresa, tanto nacional como internacional.**

Los principales aspectos tecnológicos, políticos y sociales que pueden afectar a la empresa son los siguientes:

- \* Posibles reformas en cuanto a comprobantes fiscales pues representaría una ligera disminución de ventas que habría que recuperar con otros servicios.
- \* Eliminación de cajas registradoras fiscales, que benefician a todos aquellos que de una u otra forma evaden impuestos y que les permite tener costos más bajos.
- \* Mínima apertura hacia una verdadera democracia, que hasta este momento es muy pronto de evaluar pues no hay resultados con qué medirla y puede haber un poco de incertidumbre.
- \* Mayor participación de varios partidos políticos: PAN y PRD.
- \* México continúa con un problema de deuda externa.
- \* Incremento de inseguridad en todo el país, lo cual pone en riesgo a toda la población y el patrimonio de todas las empresas sea cual sea su tamaño debido a robos, asaltos, etc.
- \* Existencia de problemas sociales, que de alguna manera crean un poco de incertidumbre a los inversionistas, y frenando hasta cierto punto el ritmo del crecimiento económico.
- \* Participación de autoridades en actos delictivos, asesinatos, etc., que crea desconfianza en toda la población.
- \* Entrada al país de franquicias de impresión rápida con tecnología de punta y de tiendas de artículos de oficina que cuentan con servicentro de negocios.
- \* Mayor apertura al mercado de impresión digital que pone en riesgo el ciclo de vida del sistema de impresión offset, principal servicio de "La Imprenta".
- \* Innovaciones tecnológicas que surgen a un ritmo impresionante:

- Baby Riso: imprenta personal.- imprime desde papel revolución hasta cartulina doble carta, impresiones de bajo costo, se puede conectar a la computadora, imprime 130 hojas por minuto y hasta 6 colores.

- Docu Color (Xerox).- imprime 40 páginas a color por minuto, puede trabajar en red, imprime frente y vuelta, posibilidad de mejorar la imagen en pantalla, corrección automática de tonos, registro adecuado de los 4 colores básicos.

- DCS 20 (Xerox).- ofrece servicios de inteligencia digital de impresión láser, copiado digital y envío de fax a través de red.

- Impresora Digital Full Color IBM.- impresora digital que ofrece una solución de más calidad que la impresión en offset, con la posibilidad de imprimir personalmente y en una fracción de tiempo a menor costo.

- MultiPass C2500 Canon.- es mucho más que una excelente impresora a todo color, es fax-bond, Pc-fax, escáner, copiadora y cuenta con programas de diseño para imprimir en papel o tela.

- HP Office Jet 330 Hewlett Packard.- Es fax, copiadora, impresora, escáner, imprime sobre papel, folders y transparencias.

- ICC-Ultra Print.- es la imprenta instantánea que consiste en un sistema veloz, moderno, económico y fácil de usar, imprime desde una tarjeta de presentación hasta calcomanías.

\* Continúa crecimiento del uso de correo electrónico, de redes y de Internet.

\* Mayor uso de Internet en el mercado de artes gráficas, para ampliar comunicación con clientes, proveedores y personas interesadas en el ramo; para capacitación de personal; para utilizar el correo electrónico.

Este análisis también representa un apoyo para la posterior fijación de estrategias, tácticas y cursos alternos de acción. Mientras mejor analizado tengamos todo el ambiente que rodea a la empresa mayor posibilidad de éxito existe, pues se puede prever con suficiente anticipación, posibles cambios que puedan afectar drásticamente a la empresa.

## **6.- Investigación de mercado y análisis de amenazas y áreas de oportunidad.**

Cada año "La Imprenta" realiza una investigación de mercados para poder obtener una evaluación de los clientes, y saber qué aspectos debe mejorar; y año con año se hace un comparativo para saber los progresos que se obtienen. Esta ocasión, se realizó una investigación de mercados vía telefónica, utilizando la base de datos de "La Imprenta", con preguntas abiertas y cerradas tomando en cuenta una muestra de 167 registros. El objetivo de la investigación fue conocer cómo evalúan los clientes aspectos generales tales como: publicidad, servicio, calidad, precio, etc. que juegan un papel de vital importancia para la empresa.

La investigación fue realizada por alumnos del grupo 1773 de 7º semestre de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

a) Medios publicitarios por los que se conoció a “La Imprenta”:

37% Anuncio Panorámico	7% Representantes de ventas
26% Otros	4% Mantas
12% Periódico Zonal	2% Boletín zonal publicado por La Imprenta
11% Volantes	1% Trípticos

b) Calificación de la publicidad de la “La Imprenta”:

13% Excelente	16% Regular
65% Buena	6% Mala

c) Tipos de servicios por los que recurren a “La Imprenta”:

23% Impresión Offset
18% Impresión en serigrafía
20% Copias b/n
17% Duplicación Risograph
11% Formas Continuas
10% Diseño por computadora
1% Otros

d) Motivo por el que prefiere a “La Imprenta”:

40% Calidad	13% Tiempo de entrega
21% Servicio	11% Otros: cercanía, responsabilidad, rapidez, ya no la prefieren.
15% Precio	

e) Tiempo de espera para ser atendido en el mostrador de “La Imprenta”:

16% Excelente	16% Regular
58% Bueno	10% Malo

f) Trato del vendedor:

16% Excelente	4% Regular
76% Bueno	4% Malo



g) Reacción de “La Imprenta” ante una queja o devolución:

37% Excelente	9% Regular
50% Bueno	4% Malo

h) % de clientes que recomendarían a “La Imprenta”:

96% Sí (ver inciso i)	4% No (ver inciso j)
-----------------------	----------------------

i) Motivos por los que recomendarían a “La Imprenta”:

10% Tiempo de entrega	30% Servicio
48% Calidad del trabajo	12% Precio

j) Motivos por los que no recomendarían a “La Imprenta”:

33% Tiempo de entrega	67% Trato del vendedor
-----------------------	------------------------

\* Es decir del 4% que no recomendarían a la empresa es por esos 2 motivos.

k) Evaluación de las instalaciones en cuanto a su presentación:

17% Excelentes	11% Regular
69% Buenas	3% Malas

l) Evaluación de la imagen de “La Imprenta” en términos generales:

20% Excelente	12% Regular
67% Buena	1% Mala

De estos resultados se puede concluir que el mejor medio publicitario de “La Imprenta” es su anuncio panorámico y en segundo lugar se ubica el periódico de la zona. Así mismo, que los principales servicios por los que los clientes acuden a la empresa son por la impresión offset, por el de serigrafía y por el de copiado b/n.

Que el servicio, tiempos de entrega, instalaciones e imagen que “La Imprenta” ofrece son considerados como buenos, por lo tanto habrá que seguir trabajando para mejorar; y que existe aproximadamente un 4% de clientes insatisfechos por los tiempos de entrega o el trato del vendedor, lo cual analizándolo objetivamente es un porcentaje mínimo del total de la muestra.

Por otro lado el análisis de las amenazas y áreas de oportunidad de la empresa tiene el siguiente panorama:

AMENAZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cierre de imprentas micros y pequeñas por falta de ventas y liquidez.</li> <li>* Apertura de tiendas como Office Depot y Office Max con servicentro de negocios.</li> <li>* Nuevos equipos e imprentas digitales tales como Xerox Docutech, Indigo, Docu Color.</li> <li>* Imprenta personal Baby Riso para duplicación en oficinas pequeñas.</li> <li>* Algunas imprentas que ya están obteniendo la certificación ISO 9000.</li> <li>* Inseguridad del país que puede afectar el patrimonio de la empresa: robo.</li> <li>* IBM penetrando en el mercado de impresión digital para competir con el offset en bajo volumen.</li> <li>* Franquicias de centros de copiado e impresión Xerox.</li> <li>* Tecnología de computación que permite imprimir de manera casera a bajos volúmenes b/n y a color.</li> <li>* Cambios muy rápidos en la tecnología de cómputo que acorta el ciclo de vida de la impresión offset.</li> <li>* Inicia a popularizarse en México el concepto de impresión rápida con horarios hasta de 24 hrs.</li> <li>* Crecimiento de alianzas estratégicas como Copy Royal/ Ikon, AmeriData Global/ Ace Printing Systems).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cierre de imprentas micro y pequeñas.</li> <li>* Impresión de libros en tirajes cortos.</li> <li>* Programa especial de tarjetas de presentación para empresas.</li> <li>* Automatización del mostrador.</li> <li>* Aseguramiento de calidad durante todo el proceso productivo.</li> <li>* Ejecutivos de cuentas especiales con notebooks sincronizados con la automatización del mostrador.</li> <li>* Acabado de impresión con barniz UV.</li> <li>* Penetrar aún más en mercado de selección a color.</li> <li>* Explotación de la impresión de manteletas individuales.</li> <li>* Aumentar la fuerza de ejecutivos de cuentas especiales.</li> <li>* Explotar el mercado de duplicación Risograph.</li> <li>* Explotar la calidad y el servicio que son los principales factores del por qué los clientes prefieren a la empresa.</li> <li>* Buscar alianzas con maquiladores (outsourcing)</li> <li>* Incursionar en el mercado de impresión digital.</li> <li>* Penetrar en el mercado de impresión de promocionales: encendedores, vasos, plumas, playeras, etc.</li> <li>* Instalación de una planta únicamente con maquinaria sin servicio al público.</li> <li>* Instalación de una segunda sucursal para captación de trabajo.</li> </ul>

El análisis del mercado, de las amenazas y áreas de oportunidad sirve para el adecuado establecimiento de las estrategias, en donde se debe buscar que con las acciones a seguir, se mejore aún más el concepto que los clientes tienen de la empresa, se eliminen las amenazas y se conviertan en áreas de oportunidad y las áreas de oportunidad deben ser explotadas al máximo.

### 7.- Análisis de las necesidades de mercado.

Dentro de la misma investigación de mercados realizada se estudió las necesidades que los consumidores requieren y también algunas de las necesidades que "La Imprenta" no satisface hasta el momento.

Las principales necesidades de los consumidores en cuanto a comunicación impresa que hay que satisfacer y que forman parte de la misión de la empresa son: impresión en offset, impresión en serigrafía, impresión de formas continuas, duplicación digital (Risograph), diseño por computadora, copias b/n y otros: tales como grabado, impresión en selección a color, hot stamping, copias a color.

Los consumidores recurren a dichos servicios de la siguiente forma (tiempo):

30% Anual	12% Bimestral
26% Semestral	20% Mensual
8% Trimestral	4% Semanalmente

Se puede observar que el 56% se inclina hacia de manera semestral y anual, debido a que el servicio más solicitado es la impresión en offset, y el ciclo de reimpresión es aproximadamente de seis meses a un año. Así mismo se ve un porcentaje del 20% mensual, que puede ser de clientes que recurren al servicio de copiado.

Una de las necesidades de los consumidores que hasta el momento “La Imprenta” no satisface es la venta de papelería en general (gomas, plumas, lápices, etc.); pero no se ha considerado dentro de la empresa como una buena opción hasta el momento.

La investigación arroja también que no se ofrecía el servicio de copiado a color, pero “La Imprenta” cuenta con este servicio desde hace 4 años, lo cual indica que falta mayor publicidad a dicho servicio. De igual forma sucede con el servicio a domicilio, el cual “La Imprenta” lo ha posicionado como ejecutivos de cuentas especiales, quienes visitan al cliente en su domicilio, y que no se ha hecho mucha publicidad a este servicio pues la estrategia ha sido no chotearlo, ya que no se trata de repartidores de pizzas, lo que se ofrece es un servicio integral y especializado; se busca que dichos ejecutivos visiten básicamente a empresas medianas buscando un mayor volumen de ventas.

Otro servicio que se solicita en la investigación es la impresión de etiquetas con códigos de barras, el cual ya se ofrece en “La Imprenta” y que quizá hubo retraso pues la SHCP no había dado aún las especificaciones necesarias para poder ofrecer dicho servicio.

Con este análisis, al igual que el análisis de amenazas y áreas de oportunidad, se podrán tener mayores bases para fijar las estrategias adecuadas para lograr con éxito los objetivos de la empresa.

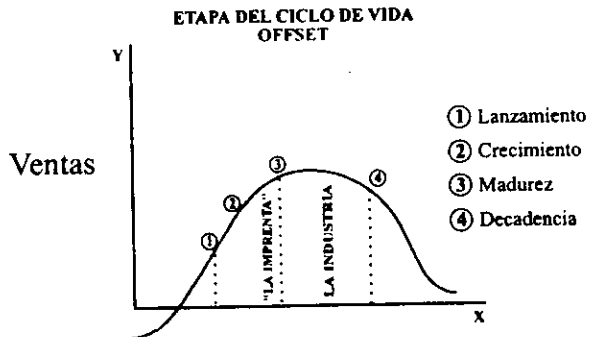
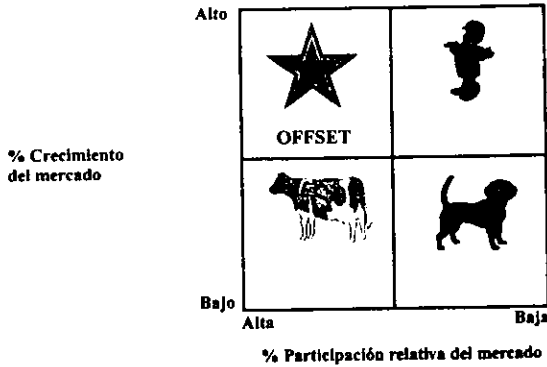
**8.- Análisis de producto: matriz del portafolio de productos (Boston Consulting Group), ciclo de vida del producto, posición contra la competencia, análisis de la competencia y mezcla de mercadotecnia del producto.**

En este análisis se ubicará a cada uno de los principales servicios de “La Imprenta” en la matriz del portafolio de productos, en la gráfica del ciclo de vida y la posición que se tiene respecto a la competencia y finalmente se hará el análisis de la competencia y de la mezcla del producto.

**\* Offset.**

En lo que se refiere a línea de impresión en offset, la industria se encuentra en su etapa de madurez; sin embargo en "La Imprenta" la impresión en offset se encuentra en una etapa de crecimiento. Así mismo se puede decir que la impresión en offset es un producto estrella que tiene una alta participación de mercado y está en un mercado en crecimiento (ver gráficas para ambos casos). En lo que a la posición contra la competencia respecta, "La Imprenta" está considerada como líder en la zona, reposicionándose como centro de copiado e impresión. Hasta este momento, la empresa cuenta con tecnología avanzada acorde a las necesidades de mercado de su zona.

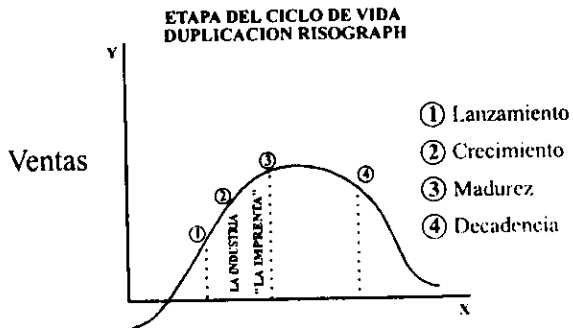
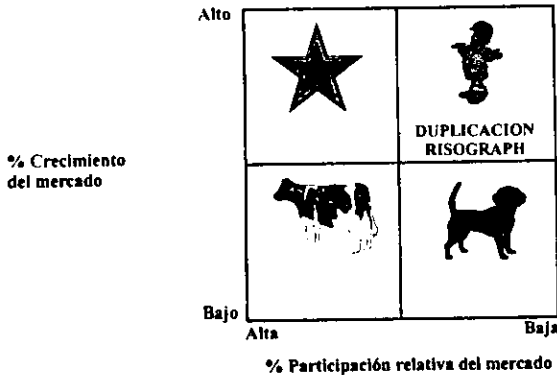
**MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS  
DEL GRUPO DE CONSULTORIA DE BOSTON**



**\* Duplicación Risograph.**

El mercado de duplicación digital es un mercado que está tomando auge y está creciendo de una manera muy acelerada. En "La Imprenta" esta línea se encuentra al igual que la impresión offset en una etapa de crecimiento. Por ser un mercado que está en crecimiento y que está aumentando cada vez más su participación dentro de éste, es una línea considerada como niño problema, pero que con la tendencia del mercado y su ritmo de crecimiento puede convertirse en un producto estrella para la empresa (ver gráficas). En este momento "La Imprenta" ha adoptado una posición de seguidor contra su competencia, debido a que el mercado de impresión digital aún es muy nuevo y repercute en altos costos para la empresa, aunque está convencida de que la tendencia del mercado será cada vez mayor hacia la impresión digital y poco a poco se adentrará más en este mercado pero estando preparados y capacitados ante ese cambio.

**MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL GRUPO DE CONSULTORIA DE BOSTON**

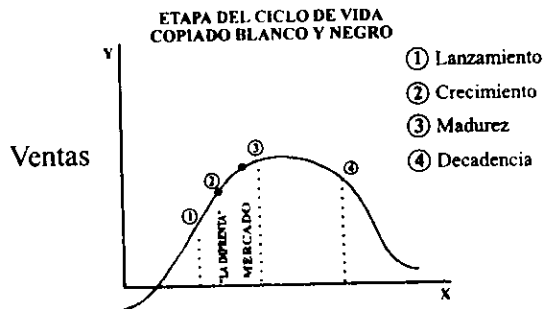
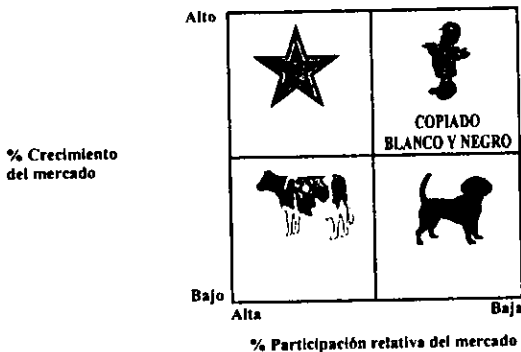


**\* Copiado blanco y negro.**

El mercado de copiado blanco y negro lo podemos considerar dentro de su ciclo de vida, como un mercado en crecimiento, debido a las diversas innovaciones tecnológicas veloces y de mayor volumen y a que muchos consumidores optan por fotocopiar un libro en lugar de comprarlo pues el costo es menor. Esta línea para "La Imprenta" está teniendo un crecimiento pero por debajo del mercado, razón por la cual se hizo un reposicionamiento de imprenta electrónica a centro de copiado e impresión rápida.

Dentro del portafolio de productos "La Imprenta" ubica a esta línea como un producto niño problema, ya que dentro de dicho mercado se cuenta con una baja participación de mercado y con un crecimiento lento dentro de éste (ver gráficas). En este mercado "La Imprenta" se mueve conforme a la corriente, es decir como seguidor, pero con precios ligeramente por arriba del mercado, explotando su calidad en copiado y servicio. La empresa cuenta con tecnología acorde a las necesidades del mercado y de mejor calidad que la de la competencia, salvo algunas excepciones como son las cadenas Office Depot y Office Max que cuentan con equipos Xerox Docutech considerados como equipos digitales.

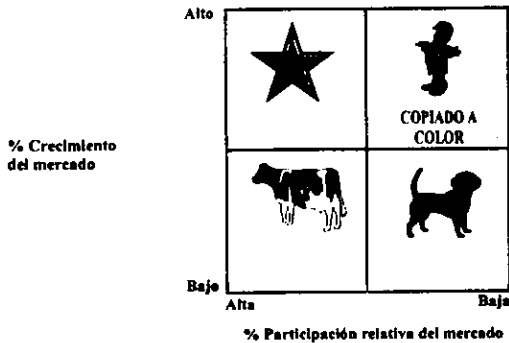
**MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL GRUPO DE CONSULTORIA DE BOSTON**



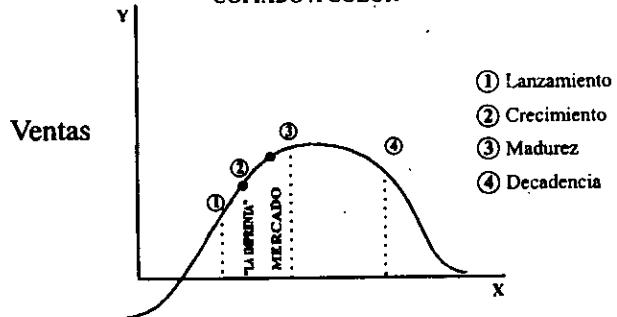
**\* Copiado a color.**

Esta línea se encuentra en una etapa de crecimiento, pero al igual que en el copiado blanco y negro, "La Imprenta" está creciendo por debajo del mercado; así mismo esta línea se ubica como un niño dentro del problema pues a pesar de estar en un mercado en crecimiento tiene una baja participación dentro del mismo (ver gráficas). Se ha adoptado también, una actitud seguidora en relación a la competencia, pero con precios ligeramente por arriba del mercado. Así mismo, el equipo con el que se cuenta es acorde para satisfacer las necesidades del mercado, explotando una excelente calidad y personal capacitado para igualar el balance de color.

**MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS  
DEL GRUPO DE CONSULTORIA DE BOSTON**



**ETAPA DEL CICLO DE VIDA  
COPIADO A COLOR**

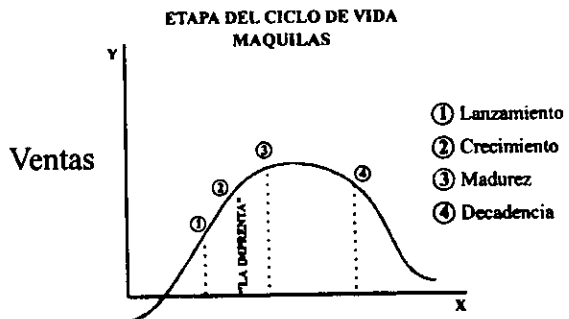
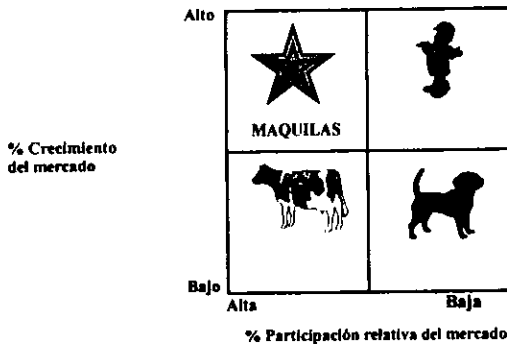


**\* Maquilas.**

Esta línea se abrió apenas en el año de 1997, pues fue una de las estrategias que se habían planteado en la **Planeación Estratégica** de ese año. Consiste en la mezcla de todos aquellos servicios de comunicación impresa con que la empresa no cuenta, siendo básicamente la impresión en serigrafía, formas continuas, selección a color, grabado, etc. El resultado obtenido fue bastante bueno, por lo cual se ha aumentado el uso de la técnica outsourcing (acudir con el especialista) para incrementar los servicios y ganar participación de mercado.

Esta línea está en una etapa de crecimiento dentro de “La Imprenta” y puede considerarse como una línea estrella pues representa el segundo ingreso más importante para la empresa (ver gráficas). La posición que se ha adoptado frente a la competencia es retardora 100% pues se ha incursionado a nuevos servicios ampliando las opciones de impresión para captar mayor participación de mercado y viendo así opciones para invertir en maquinaria de otros sistemas de impresión que pueda hacerse rentable en un periodo corto de tiempo.

**MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DEL GRUPO DE CONSULTORIA DE BOSTON**





Una vez que se tiene el análisis de cada una de las líneas, debe combinarse con un análisis de la competencia y de la mezcla de mercadotecnia del producto, que al igual que los análisis que se han hecho hasta este momento contribuirá a la fijación de las estrategias de la empresa.

Se realizó otra investigación de mercados por el mismo grupo de la Facultad de Contaduría y Administración antes mencionado para el análisis de la competencia. Se realizaron 57 encuestas a diversas imprentas y centros de copiado e impresión en las delegaciones de Tlalpan y Coyoacán, y los resultados obtenidos se concluyen de la siguiente manera:

Un 67% del total de la muestra está posicionado como centro de copiado y papelería exclusivamente, un 21% como centros de copiado e impresión, un 8% con giro diferente, un 2% como imprentas electrónicas y un 2% como imprentas tradicionales; con esto "La Imprenta" sigue contando con un área de oportunidad en cuanto a impresión electrónica se refiere pero se debe ser más agresivo en el mercado de copiado pues se ha perdido participación de mercado.

Los principales servicios que la competencia ofrece son el copiado blanco y negro y a color en todas sus presentaciones: acetatos, albanenes, ampliaciones, reducciones, etc.; y en igual porcentaje los servicios de engargolado y empastado. En menor porcentaje ofrecen los servicios de diseño gráfico, duplicación Risograph, serigrafía, forma continua, impresión digital, positivos y negativos y selección a color, que representan áreas de oportunidad a seguir explotando para "La Imprenta" y que además generan el principal ingreso para ésta.

Los principales sistemas de impresión que ofrece la competencia que cuenta con este servicio son: impresión electrónica o digital 31%, offset 27%, serigrafía 23%, tipografía 14% y, otra 5%. Es importante resaltar como la tendencia es hacia la impresión digital pero no basta simplemente con ofrecer el servicio, se debe estar capacitado y preparado y además debe analizarse la repercusión en costos pues estos aún son demasiado altos, y como ya se había mencionado "La Imprenta" realizó un análisis profundo y determinó que aún no era el momento de invertir en maquinaria de ese tipo aunque si buscar alianzas estratégicas por medio del outsourcing para ofrecer dicho servicio y no perder participación de mercado y esperar el momento oportuno para invertir en equipo digital para que el periodo de recuperación de la inversión sea corto.

Del total de la muestra un 86% no son impresores autorizados por la SHCP para imprimir comprobantes fiscales y aunque "La Imprenta" si lo está, su estrategia ha sido no basar su crecimiento en este servicio.

La forma en que la competencia realiza sus originales de impresión es de un 53% en computadora y un 47% de manera tradicional (original mecánico). Aquellos que realizan su diseño por computadora utilizan en un 78% PC y en un 22% Macintosh; y los principales softwares utilizados son: word perfect, corel draw y photo shop.

En cuanto a equipo de copiado las principales marcas utilizadas son: Xerox en un 64% y Canon en un 12%; "La Imprenta" cuenta con equipos de las dos marcas, aunque la variación son los modelos que ofrecen mayor capacidad de copiado, mayor velocidad, etc. La principal marca utilizada en impresión offset por la competencia es Gestetner en un 84% mientras que "La Imprenta" utiliza equipos de Sánchez ABDick. Para ofrecer el servicio de duplicación el 100% de la muestra cuenta con equipos Riso, igual que "La Imprenta".

Tocando el punto del tipo de cliente que requiere los servicios de la competencia, se observó que son estudiantes y profesionistas principalmente, mientras que para "La Imprenta" el tipo de clientes potenciales son: comercios, empresas y profesionistas, siendo los estudiantes una proporción mínima del total de clientes. Al ser los estudiantes los principales clientes de la competencia es básicamente por requerir de los servicios de copiado, los cuales son utilizados en un 85% dos veces por semana, que a diferencia de "La Imprenta" la regularidad con que sus clientes acuden a sus servicios es semestral o anualmente pues su giro principal es la impresión y no el copiado, a pesar de estar tratando de recuperar parte del mercado perdido.

Respecto a la fijación de precios, la mayoría fija estos en relación a la competencia (58%), en un 31% respecto a la zona en que se ubica la empresa y otra forma en un 11%. "La Imprenta" fija sus precios de venta en base a costos, gastos de operación y márgenes de utilidad justos; y siguiendo una estrategia de precios ligeramente por arriba de la competencia, pues se observa que este factor es secundario respecto a la calidad y el servicio.

Un punto importantísimo es la capacitación, del total de la muestra un 56% no brinda capacitación a sus empleados, "La Imprenta" siempre se ha preocupado por brindar capacitación constante a todo el personal y hasta este momento esto representa una ventaja competitiva para la empresa.

Por último, se investigó la principal forma de venta de la competencia y el resultado obtenido fue que el total de la muestra realiza ventas a nivel mostrador, adicionalmente un 25% realiza ventas por teléfono y solo en un 5% lo hace a través de agentes de ventas. "La Imprenta" ha adoptado como una de las principales estrategias de ventas a los ejecutivos de cuentas especiales, lo cual le ha proporcionado un crecimiento en ventas superior a la inflación.

Finalmente, analizando la mezcla del producto de "La Imprenta", se observa que en cuanto productos y/o servicios, además de contar con la impresión offset y la duplicación digital, se ha ido incursionado a nuevas técnicas de impresión a través del outsourcing, incrementando así sus líneas de servicios y que ha sido muy importante porque además de haberse logrado un crecimiento en ventas del 27%, se aumentó la participación de mercado de la empresa tornándose más completa; así mismo la impresión está reforzada con servicios adicionales como son las copias, engargolados, enmicados, empastados, positivos, negativos, diseño por computadora, etc., que sirven para generar tráfico a nivel mostrador y de contribución para los gastos fijos.

En cuanto a los precios, todos están fijados como ya mencioné anteriormente, tomando en cuenta costos, gastos de operación y % de utilidad justa; siendo la estrategia preciar ligeramente por arriba que la competencia.

Los canales de distribución que se han manejado hasta este momento es por medio de vendedores de piso (mostrador), ejecutivos de cuentas especiales que son quienes visitan principalmente a empresas medianas para obtener mayor volumen de ventas y por medio de telemarketing en donde se ofrece un servicio integral de ventas hasta lograr concertar la cita para que acuda el ejecutivo de cuenta.

Finalmente, en la publicidad y promoción, originalmente se ofertaban ciertos servicios difundiendo principalmente a través de volantes, mantas y periódico de la zona, lo cual contribuyó a obtener cierto posicionamiento en la zona, a ganar participación de mercado, a crecer en ventas año con año, pero las promociones afectaban de cierto modo el costo de la empresa, reflejándose esto en las utilidades de la misma. Durante 1997 la estrategia de publicidad y promoción, fue reposicionarse como centro de copiado e impresión, sin ofertar ningún servicio pues se aprovechó el posicionamiento ya logrado hasta ese momento y los resultados fueron buenos como ya se pudo observar en las gráficas de la introducción al caso. Actualmente los principales medios publicitarios de "La Imprenta" son su anuncio panorámico, la fachada de la empresa y el periódico zonal.

En cuanto a la mezcla de mercadotecnia de "La Imprenta" más adelante se presentarán las estrategias que serán aplicadas para 1998.

## **9.- Posicionamiento.**

En este punto cabe resaltar que originalmente "La Imprenta" se había posicionado como centro de impresión únicamente más que como centro de copiado, anunciándose como "su imprenta electrónica" en la diversa publicidad que utilizaba. Posteriormente analizó la situación del servicio de copiado y observó que estaba perdiendo un poco de mercado debido a la apertura de diversos centros de copiado a su alrededor los cuales se enfocaban demasiado al precio; por ese motivo, "La Imprenta" hizo un reposicionamiento tratando de ubicarse como centro de copiado e impresión y en la investigación de mercado se llevó a cabo un análisis del posicionamiento de "La Imprenta" y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

La gente identifica a "La Imprenta" como:

- 10% Centro de copiado
- 46% Centro de impresión rápida
- 44% Centro de copiado e impresión rápida

Lo cual indica que la mayoría identifica a “La Imprenta” como centro de impresión y centro de copiado e impresión, lo cual es muy lógico, pues es obvio que existe un periodo de transición entre el posicionamiento anterior y el reposicionamiento, pero lo importante es observar que ese cambio está empezando a dar buenos resultados pues es un alto porcentaje los que identifican a “La Imprenta” como centro de copiado e impresión.

Por otro lado, los colores con los que los consumidores ubican a “La Imprenta” son el azul y el blanco, que son los colores corporativos de “La Imprenta”; y en un 64% del total de la muestra si conocen el logotipo de la empresa, el cual “La Imprenta” se ha preocupado por resaltar siempre, pues es su nombre.

No obstante que en toda la publicidad de la empresa se publica su slogan, los consumidores no lo recuerdan en un 92% del total de la muestra, puede ser debido a que el slogan de “Tecnología de vanguardia en sistemas rápidos de impresión y duplicación” es algo extenso, por lo que se trabajó en el diseño de un nuevo slogan: “Trabajando para tú imagen” el cual la gente lo ha identificado más.

En general el posicionamiento de “La Imprenta” se resume de la siguiente manera: es considerado principalmente como centro de copiado e impresión rápida, con precios ligeramente por arriba de la competencia, es identificada por los colores blanco y azul, ofreciendo buena calidad y buen servicio, en lo cual está convencida de que debe seguir mejorando día a día para llegar a ofrecer un excelente servicio combinado de una excelente calidad.

#### **10.- Fijación de objetivos generales y particulares por línea de producto.**

Después de todos los análisis que se han hecho hasta este momento y tomando en cuenta los principales indicadores económicos para 1998, se pueden fijar los principales objetivos generales y particulares de la empresa.

El objetivo general de ventas de “La Imprenta” para 1998 es crecer un 23% en ventas respecto de 1997, el cual se compone de los siguientes objetivos particulares de cada una de las líneas de producto:

En ventas de impresión en offset el objetivo de crecimiento es de un 23% respecto de 1997. Las ventas de impresión en offset se conforman por las ventas de los ejecutivos de cuenta (ventas de calle), ventas de piso (mostrador) y por las ventas de offset de “La Imprenta” a su sucursal. Más adelante se presentarán detalladamente los presupuestos de venta de cada una de las líneas en donde se podrá observar cómo se espera alcanzar cada uno de los objetivos.

Para las ventas de duplicación digital Risograph, se proyecta un crecimiento del 18% sobre 1997, mezclando factores tales como: precio, PIB y volumen de impresión.

Por otro lado, para las ventas de copiado blanco y negro, se espera seguir ganando participación de mercado, por lo que el crecimiento presupuestado es del 10% respecto a 1997; dicho crecimiento está basado principalmente en precio y PIB.

Ya se mencionó anteriormente, que la línea de copiado a color es la única que ha decrecido en los últimos tres años, sin embargo la empresa la conserva para no negar el servicio y para crear un poco de tráfico a nivel mostrador, por lo que este objetivo es bastante conservador y solo se espera no decrecer, es decir, no se marca ningún crecimiento sobre 1997 en esta línea.

Las ventas varias están conformadas por la venta de engargolados, empastados, enmicados, diseño y ventas de fotomecánica (positivos, negativos, etc.) principalmente; en esta línea se proyecta un crecimiento respecto de 1997 del 12%, basado principalmente en precio y PIB.

Finalmente se encuentra la línea de maquila, que es resultado del éxito de una estrategia de 1997, en la cual se optó por hacer outsourcing para ampliar los servicios de impresión y no perder participación de mercado; principalmente se enfocó a impresión en serigrafía, formas continuas, selección a color, grabado y encuadernación. El crecimiento que se presupuesta para esta línea es de un 30% sobre 1997.

En cuanto a utilidades se espera obtener como mínimo un 5% sobre las ventas netas, esto podrá analizarse más adelante en el estado proforma de resultados para 1998.

Contando con los objetivos de crecimiento, se podrán presupuestar las ventas para 1998, los costos y gastos del mismo año; así mismo se podrán elaborar estados proforma y determinar así con mayor certeza el margen de utilidad que se alcanzará.

#### **11.- Estrategias generales de la empresa o área. Fijación de estrategias específicas sobre marketing mix (mezcla de mercadotecnia).**

La estrategia general de "La Imprenta" será básicamente concretar su reposicionamiento como centro de copiado e impresión apoyado en diverso material publicitario en el cual se promueva un portafolio amplio de servicios. En cuanto a precios la estrategia general a seguir será ligeramente por arriba de la competencia, Así mismo, se continuará reforzando y capacitando a la fuerza de ventas para lograr el crecimiento proyectado.

Las estrategias pueden ir seguidas de sus tácticas, esto dependerá de las necesidades de información de cada empresa. En este caso las estrategias se presentan seguidas de sus respectivas tácticas.

La estrategia general de "La Imprenta" se conforma de las siguientes estrategias específicas:

### **Estrategia de ventas:**

- \* Detener caída a nivel de mostrador en ventas de impresión offset y crecer junto con la economía.
- \* Obtener volumen de impresión en offset y en general en la mezcla de producto vía vendedores de piso (mostrador).
- \* Contratar dos ejecutivos de cuentas para continuar con la tendencia en crecimiento de las ventas de calle.
- \* Continuar la capacitación a vendedores para que sean asesores de los clientes y puedan ofrecer un servicio integral y de calidad.
- \* Dar apoyo a ventas vía telemarketing.
- \* Mantener crecimiento con los recursos actuales.
- \* Continuar promoviendo la imagen de la marca de "La Imprenta" para incrementar el top of mind a los consumidores.
- \* Continuar reforzando alianzas con maquiladores para incrementar aún más las ventas.

### **Tácticas de ventas:**

- \* Mantener una promoción permanente de impresión offset para atraer a los clientes hacia otros servicios de impresión en offset.
- \* Capacitación a vendedores a través de cursos, conferencias y videos dos veces al mes.
- \* Concertar citas con clientes vía telemarketing.
- \* Utilizar una vitrina especial del mostrador en donde se muestre que "La Imprenta" también realiza impresiones de vasos, ceniceros, agitadores, playeras, etc.
- \* Realizar juntas semanales Producción-Ventas para intercambio de ideas y solución de problemas.
- \* Realizar juntas semanales de ventas para analizar si se están cumpliendo los estimados.
- \* Capacitar semanalmente a los vendedores en cuanto a servicios de maquila para que conozcan perfectamente el servicio y puedan asesorar al cliente.
- \* Recalcar en toda la papelería de la empresa que somos en centro de copiado e impresión trabajando para su imagen.
- \* Supervisar diario que la presentación del personal de ventas sea buena.
- \* Supervisar quincenalmente que los vendedores cuenten con el material necesario para poder asesorar al cliente: muestrarios de impresión, guía de colores (pantone), listas de precios, etc.

### **Estrategias de producto:**

- \* Elaborar impresiones cada vez más complejas con calidad y puntualidad en la entrega.
- \* Esforzarse para realizar impresiones en selección a color con la maquinaria actual.
- \* Reforzar alianzas en los servicios de maquila (outsourcing) y explotarlas al máximo.
- \* Producir con papel de desperdicio blocks de notas para venta de mostrador.
- \* Continuar ofreciendo copias a color de calidad con excelente balance de color.
- \* Explotar todas las funciones del equipo de copiado a color: transparencias, duplicaciones, cambios de color, etc.

- \* Combinar servicio de copiado a color con impresiones de inyección de tinta (ink jet).
- \* En copiado blanco y negro mantener un producto de excelente calidad (sin manchas o puntos; las copias deben parecer originales) y ofrecer tiempos de entrega cortos en altos volúmenes (máximo 1 día).
- \* En ventas de varios explotar principalmente los servicios de encuadernación con tiempos de entrega cortos.
- \* Utilizar el servicio de duplicación digital Risograph como alternativa de offset económico con tiempos de entrega máximo de 1 día.

#### **Tácticas de producto:**

- \* Realizar pruebas de selección a color con la maquinaria actual para que a futuro se pueda ofrecer ese servicio directamente y no a través de maquiladores.
- \* Realizar pruebas de impresión en offset con plastas y colores como: oro y plata para realizar trabajos más complejos.
- \* Elaborar muestrarios de copias a color con la diversidad de funciones que se pueden manejar con ese equipo.
- \* Elaborar muestrarios con impresiones de inyección de tinta (ink jet).
- \* Elaborar muestrarios de duplicación digital Risograph mostrando la calidad de impresión y los diferentes colores a elegir.
- \* Elaborar muestrarios de los diferentes tipos de impresión: offset, serigrafía, formas continuas, selección a color, grabado, etc.

#### **Estrategias de precios:**

- \* Continuar con el sistema y procedimiento actual de cotización acorde a los costos, gastos y utilidad esperada de la empresa, sin descuidar a la competencia.
- \* Hacer que las ventas de maquila de impresión offset de la sucursal, se concreten en volumen de ventas para “La Imprenta” y en utilidades para la sucursal.
- \* Mantener los precios ligeramente por arriba del mercado debido a que este factor es secundario para el cliente.
- \* Actualizar precios de envío y recepción de fax en base a tarifas telefónicas.
- \* Mantener los precios de copiado a color para lograr una contribución a gastos fijos y no perder mercado.
- \* Para duplicación digital Risograph la estrategia de precios será abajo de los precios de impresión en offset y por arriba del copiado blanco y negro, manteniéndose ligeramente por arriba del mercado.
- \* En cuanto a maquilas se continuará incrementando únicamente la utilidad deseada sobre el precio dado por el maquilador.

### **Tácticas de precios:**

- \* Contar con un sistema de cotización que sea ágil para una entrega pronta y oportuna.
- \* Contar con una lista de precios de todos los servicios comunes y de mayor demanda.
- \* Contar con personal preparado y capacitado para cotizar trabajos que son de maquiladores para poder entregar oportunamente las cotizaciones a los clientes.
- \* Mantener una promoción permanente de tarjetas de presentación rentable con un precio muy accesible que permita atraer al cliente hacia otros servicios de impresión

### **Estrategias de publicidad y promoción:**

#### **a) Estrategia publicitaria:**

- \* Mantenimiento de publicidad en los medios directos actuales.
- \* Contratar anuncio en Sección Amarilla.
- \* Aumentar ventas directas con ejecutivos de cuenta (ventas de calle).
- \* Material publicitario de apoyo para ventas de calle.
- \* Mantener publicidad a nivel institucional compartida con otras líneas.
- \* Continuar reposicionamiento como centro de copiado e impresión enfatizando calidad, servicio y versatilidad.

#### **b) Estrategia creativa:**

- \* Actualizar piezas publicitarias para mostrador.
- \* Apoyar servicios de fotomecánica para agencias de publicidad.
- \* Pieza publicitaria exclusiva para copiado a color resaltando su calidad y versatilidad.
- \* Pieza publicitaria especial para duplicación digital Risograph.
- \* Pieza publicitaria institucional en donde se resalte todo el portafolio de productos.

#### **c) Estrategia de medios:**

- \* Trípticos.
- \* Fachada.
- \* Anuncio luminoso.
- \* Anuncio en periódico zonal.
- \* Anuncio en sección amarilla.
- \* Mantas y material P.O.P. cuando sea necesario.
- \* Nueva rotulación en vidrieras de la empresa.

En cuanto a estrategias de promoción solo se manejará un promoción de impresión en offset permanente para generar tráfico a nivel mostrador y así poder ofrecer otros servicios de impresión.



## **Tácticas de publicidad y promoción:**

- \* Contar siempre con material publicitario (trípticos) en donde se muestre todo el portafolio de productos de la empresa.
- \* Rotular en las vitrinas los diferentes servicios que se ofrecen, resaltando que “La Imprenta” es un centro de copiado e impresión.
- \* Contar con material publicitario en donde se resalte la marca, los principales servicios, dirección y teléfono de la empresa tales como: plumas, encendedores, agendas telefónicas, etc., para regalar a los clientes.
- \* Utilizar los fines de semana la playera del equipo “La Imprenta”.
- \* Firmar contrato para anuncio en la Sección Amarilla.
- \* Renovar contrato de anuncio para periódico zonal.
- \* Realizar convenios con clientes en cuanto a impresión de libros y revistas, ofreciendo algún descuento por publicar que éstos han sido realizados en “La Imprenta”.
- \* Mantener durante todo el año una promoción de tarjetas de presentación.

Recordemos que se pueden fijar estrategias sobre otros factores e incluso de otras áreas de la empresa, pero para efectos de esta tesis solo se presentan las estrategias anteriormente mencionadas.

## **12.- Opciones estratégicas o cursos alternativos de acción.**

En caso de que los resultados no se den conforme a lo planeado los principales cursos alternativos de acción a seguir serán:

- \* Publicitar servicios de maquila, es decir ser maquiladores.
- \* Entrar a una guerra al mercado vía reducción de precios.
- \* Volver a realizar promociones en donde se oferten algunos servicios, lo cual a pesar de afectar costos contribuye en gran parte a los costos fijos de la empresa.
- \* Reducción de costos y gastos, incluyendo reducción de personal excepto de ventas pues es el medio a través del cual se generan los ingresos de la empresa, lo cual sería como última opción.
- \* Terminar contrato con despacho contable y realizar la contabilidad internamente.

## **13.- Tácticas.**

Las tácticas en el presente caso, ya se presentaron junto con las estrategias. Solo deseo recalcar que al igual que las estrategias, se pueden fijar tácticas para las estrategias de otras áreas de la empresa. En este caso, solo se presentaron las tácticas de las estrategias básicas que se pueden fijar sobre la mezcla de mercadotecnia.

#### **14.- Programa de proyectos especiales.**

Para el año de 1998 "La Imprenta" no piensa iniciar algún proyecto nuevo o especial. Había mencionado ya, que la empresa está analizando muy a fondo las oportunidades y amenazas del mercado de impresión digital, y se espera que para la Planeación Estratégica de 1999 se pueda desarrollar un programa para la inversión de maquinaria de impresión digital.

Así mismo, se está consolidando el crecimiento de su primera sucursal y quizá para 1999 se planeó un programa para iniciar el proyecto de una segunda sucursal.

Por tales motivos para el año de 1998 no se tiene planeado ningún proyecto especial y la atención estará centrada en reforzar la tendencia de crecimiento actual.

#### **15.- Presupuestos de activos necesarios para el logro de objetivos y presupuestos de ventas, gastos y costos de la empresa.**

Hoy en día, con el apoyo de las computadoras, se puede presupuestar el año siguiente al actual y además proyectar hacia otros años como 1999, 2000, 2001, etc.; pues como ya he mencionado la **Planeación Estratégica** moderna puede ser a corto, mediano y largo plazo. En el presente caso me enfoco específicamente al año de 1998.

Los presupuestos (general y por líneas) y matrices trimestrales de ventas que se presentan a continuación, muestran detalladamente cómo se espera lograr un crecimiento general de ventas del 23% sobre 1997.

Así mismo, "La Imprenta" maneja presupuestos detallados de gastos de fabricación, de ventas y de administración; pero para efectos de este caso, se presentará únicamente el presupuesto concentrado de gastos (fabricación, ventas y administración) para 1998 y en el punto siguiente del modelo presentaré un estado proforma de la empresa.

"LA IMPRENTA"  
PRESUPUESTO GENERAL DE VENTAS 1998

	1992	1993	1994	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
ENERO		71105	76239	94892	24	113771	20	86008	-24	115258	34
FEBRERO		58576	74155	94785	28	93012	-2	96784	4	135886	40
MARZO		62508	75584	84611	12	97449	15	94901	-3	118814	25
ACUMULADO		192189	225978	274288	21	304232	11	277693	-9	369758	33
ABRIL	8984	61443	84992	65898	-22	89748	36	129277	44	164403	27
MAYO	13484	68434	97554	70781	-27	91646	29	113313	24	149728	32
JUNIO	18654	88666	87233	86873	0	130111	50	167318	28	211687	27
SUB-T	41102	199743	269779	223552	-17	311505	39	409908	32	525818	28
ACUMULADO	41102	391832	495757	497840	0	615737	24	687601	12	895576	30
JULIO	16552	81811	84529	83581	-1	85690	3	162396	90	202560	25
AGOSTO	61249	80447	92049	118907	29	83423	-30	122292	47	170504	39
SEPTIEMBRE	90872	76632	101756	110550	9	111275	1	155607	40	109786	-29
SUB-T	168673	238690	278334	313038	12	280388	-10	440295	57	482850	10
ACUMULADO	209775	630622	774091	810878	5	896125	11	1127896	26	1378426	22
OCTUBRE	70744	71317	103563	110930	7	117217	6	131298	12	164803	26
NOVIEMBRE	56873	70184	97491	97934	0	94363	-4	135351	43	164748	22
DICIEMBRE	70732	54929	64194	103547	61	90048	-13	125000	39	155133	24
SUB-T	198149	198430	265248	312411	18	301628	-3	391649	30	484684	24
ACUMULADO	407924	827052	1038339	1123289	8	1197753	7	1519545	27	1863110	23

"LA IMPRENTA"

PRESUPUESTO DE VENTAS DE IMPRESION OFFSET 1988

	1983	1984	%	1985	%	1986	%	1987	%	1988	%
ENERO	59623	72881	N.A.	22	84765	16	72194	-15	86000	19	
FEBRERO	54876	75208	N.A.	38	78031	4	85863	10	102000	19	
MARZO	53295	67598	N.A.	27	79236	17	70654	-11	83631	18	
ACUMULADO	120624	167594	39	215687	28	242032	12	228711	-6	271631	19
ABRIL	38539	61123	59	49125	-20	71909	46	86025	20	115000	34
MAYO	44981	66829	49	54309	-19	76718	41	72669	-5	105200	45
JUNIO	44540	67138	51	69987	4	116864	67	150678	29	169226	12
SUB-T	128060	195090	52	173421	-11	265481	53	308372	17	389426	26
ACUMULADO	248684	362684	46	389108	7	507523	30	538083	6	661057	23
JULIO	54254	66351	22	65457	-1	72550	11	144484	99	155800	8
AGOSTO	66094	77240	17	87328	13	71356	-18	110897	55	120500	9
SEPTIEMBRE	54477	80309	47	84795	6	98168	16	26935	-73	65826	144
SUB-T	174825	223900	28	237580	6	242074	2	282316	17	342126	21
ACUMULADO	423509	586584	39	626688	7	749597	20	820399	9	1003183	22
OCTUBRE	50242	81837	63	88254	8	99563	13	97714	-2	120714	24
NOVIEMBRE	46130	76278	65	71385	-6	80670	13	98514	22	118000	20
DICIEMBRE	38086	54717	40	110488	102	79564	-28	80000	1	108171	35
SUB-T	135468	212832	57	270127	27	259797	-4	276228	6	346885	26
ACUMULADO	558977	798416	43	896815	12	1009394	13	1096627	9	1350068	23

"LA IMPRENTA"

MATRIZ TRIMESTRAL DE VENTAS DE IMPRESION OFFSET EN MOSTRADOR

TRIMESTRE	1993	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
1	120624	167594	39	178048	6	134249	-25	96183	-28	103000	7
2	128060	195090	52	134981	-31	69890	-48	60865	-13	70500	16
3	174825	223900	28	148880	-34	99174	-33	77100	-22	82500	7
4	135468	212832	57	183132	-14	88553	-52	91554	3	102272	12
ANUAL	558977	799416	43	645041	-19	391856	-39	325702	-17	358272	10

"LA IMPRENTA"

MATRIZ TRIMESTRAL DE VENTAS DE IMPRESION OFFSET DE CALLE

TRIMESTRE	1995	1996	%	1997	%	1998	%
1	37839	92832	147	78603	-15	109706	40
2	38440	157887	311	191954	22	257428	34
3	88700	100346	13	158856	58	209528	32
4	86995	101108	16	145700	44	199745	37
ANUAL	251774	452173	80	575113	27	776403	35

"LA IMPRENTA"

MATRIZ TRIMESTRAL DE VENTAS DE IMPRESION OFFSET A SUCURSAL

TRIMESTRE	1996	1997	%	1998	%
1	8851	53925	508	58925	9
2	37724	56553	50	61500	9
3	42554	46360	9	50100	8
4	54708	38974	-29	44868	15
ANUAL	143837	195812	36	215393	10

"LA IMPRENTA"

PRESUPUESTO DE VENTAS DE DUPLICACION DIGITAL RISOGRAPH 1998

	1994	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
ENERO	980	2338	139	5935	154	4527	-24	5100	13
FEBRERO	1614	1635	1	2692	65	4129	53	4972	20
MARZO	2163	1011	-53	2791	176	4266	53	5430	27
ACUMULADO	4757	4984	5	11418	129	12922	13	15502	20
ABRIL	811	386	-52	3613	836	6931	92	8379	21
MAYO	1407	305	-78	4198	1276	4241	1	4940	16
JUNIO	2327	203	-91	2543	1153	4501	77	5511	22
SUB-T	4545	894	-80	10354	1058	15673	51	18830	20
ACUMULADO	9302	5878	-37	21772	270	28595	31	34332	20
JULIO	1531	1617	6	2809	74	5469	95	6553	20
AGOSTO	1532	9075	492	3914	-57	3585	-8	3930	10
SEPTIEMBRE	1293	5032	289	4511	-10	4013	-11	4535	13
SUB-T	4356	15724	261	11234	-29	13067	16	15018	15
ACUMULADO	13658	21602	58	33006	53	41662	26	49350	18
OCTUBRE	1588	2568	62	5399	110	5428	1	6205	14
NOVIEMBRE	1165	3057	162	3539	16	3276	-7	3966	21
DICIEMBRE	405	1677	314	3190	90	4000	25	4631	16
SUB-T	3158	7302	131	12128	66	12704	5	14802	17
ACUMULADO	16816	28904	72	45134	56	54366	20	64152	18

"LA IMPRENTA"

MATRIZ TRIMESTRAL DE VENTAS DE DUPLICACIÓN DIGITAL RISOGRAPH

TRIMESTRE	1994		1995		1996		1997		PRESUPUESTO		
		%		%		%		%	1998	%	
1	4757		4984	5	11418		129	12922	13	15502	20
2	4545		894	-80	10354	1058		15673	51	18830	20
3	4356		15724	261	11234	-29		13067	16	15018	15
4	3158		7302	131	12128	66		12704	5	14802	17
ANUAL	16816		28904	72	45134	56		54366	20	64152	18

"LA IMPRENTA"

PRESUPUESTO DE VENTAS COPIADO BLANCO Y NEGRO 1998

	1993	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
ENERO	5369	6007	12	7486	25	8831	18	5281	-40	5609	6
FEBRERO	5369	7008	31	7790	11	5959	-24	5240	-12	6964	33
MARZO	5369	6692	25	6349	-5	4959	-22	4480	-10	5028	12
ACUMULADO	16107	19707	22	21625	10	19749	-9	15001	-24	17601	17
ABRIL	5369	7858	46	5687	-28	5117	-10	10357	102	9124	-12
MAYO	5369	9074	69	6967	-23	6320	-9	6580	4	7238	10
JUNIO	5369	5666	6	8865	56	6879	-25	6402	-4	7200	12
SUB-T	16107	22598	40	21519	-5	18116	-16	23339	29	23562	1
ACUMULADO	32214	42305	31	43144	2	37865	-12	38340	1	41163	7
JULIO	5369	6314	18	8322	32	5585	-33	5715	2	6487	14
AGOSTO	5670	6397	13	9515	49	4592	-52	4749	3	5434	14
SEPTIEMBRE	8194	8717	6	8636	-1	4699	-46	5214	11	5735	10
SUB-T	19233	21428	11	26473	24	14876	-44	15678	5	17656	13
ACUMULADO	51447	63733	24	69617	9	52741	-24	54018	2	58819	9
OCTUBRE	8490	7793	-8	9506	22	5384	-43	7256	35	8062	11
NOVIEMBRE	8884	8063	-9	8223	2	4870	-41	6665	37	7532	13
DICIEMBRE	5421	3175	-41	4858	53	3603	-26	6000	67	6900	15
SUB-T	22795	19031	-17	22587	19	13857	-39	19921	44	22514	13
ACUMULADO	74242	82764	11	92204	11	66598	-28	73939	11	81333	10



"LA IMPRENTA"

MATRIZ TRIMESTRAL DE VENTAS DE COPIADO BLANCO Y NEGRO

TRIMESTRE	1993	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	PRESUPUESTO 1998	%
1	16107	19707	22	21625	10	19749	-9	15001	-24	17601	17601	17
2	16107	22598	40	21519	-5	18116	-16	23339	29	23562	23562	1
3	19233	21428	11	26473	24	14876	-44	15678	5	17656	17656	13
4	22795	19031	-17	22587	19	13857	-39	19821	44	22514	22514	13
ANUAL	74242	82764	11	92204	11	66598	-28	73939	11	81333	81333	10

"LA IMPRENTA"

PRESUPUESTO DE VENTAS DE COPIADO A COLOR 1988

	1993	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
ENERO	0	4135	N.A.	6923	67	5744	-17	1049	-82	449	-57
FEBRERO	0	5014	N.A.	4357	-13	2374	-46	1	N.A.	350	N.A.
MARZO	0	7310	N.A.	5375	-26	5430	1	174	-97	425	144
ACUMULADO	0	16459	N.A.	16655	1	13548	-19	1224	-91	1224	0
ABRIL	0	4266	N.A.	3908	-8	5855	50	2939	-50	3100	5
MAYO	0	5047	N.A.	4551	-10	2549	-44	3871	52	3200	-17
JUNIO	0	4590	N.A.	4297	-6	1789	-58	2930	64	3050	4
SUB-T	0	13903	N.A.	12756	-8	10193	-20	9740	-4	9350	4
ACUMULADO	0	30362	N.A.	29411	-3	23741	-19	10964	-54	10574	-4
JULIO	0	3586	N.A.	2591	-28	2215	-15	3646	65	3350	-8
AGOSTO	1893	2766	63	2278	-18	2621	15	1030	-61	1500	46
SEPTIEMBRE	4064	4152	2	2973	-28	1758	-41	2430	38	2630	8
SUB-T	5757	10504	82	7842	-25	6594	-16	7106	8	7480	5
ACUMULADO	5757	40866	610	37253	-8	30335	-19	18070	-40	18054	0
OCTUBRE	5690	4949	-16	2236	-55	3844	72	3579	-7	3600	1
NOVIEMBRE	4247	5320	25	4870	-8	3713	-24	3091	-17	3200	4
DICIEMBRE	3093	2558	-17	5824	128	2547	-56	3000	18	2886	-4
SUB-T	13230	12827	-3	12930	1	10104	-22	9670	-4	9686	0
ACUMULADO	18987	53693	183	50183	-7	40439	-19	27740	-31	27740	0

"LA IMPRENTA"

MATRIZ TRIMESTRAL DE VENTAS DE COPIADO A COLOR

TRIMESTRE	1993		1994		1995		1996		1997		PRESUPUESTO	
		%		%		%		%		%	1998	%
1	0		16459		16655	1	13548	-19	1224	-91	1224	0
2	0		13903		12756	-8	10193	-20	9740	-4	9350	-4
3	5757		10504		7842	-25	6594	-16	7106	8	7480	5
4	13230		12827		12930	1	10104	-22	9670	-4	9686	0
ANUAL	18987		53693		50183	-7	40439	-19	27740	-31	27740	0

"LA IMPRENTA"

PRESUPUESTO DE VENTAS DE VARIOS 1998

	1993	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
ENERO	5197	5494	6	5264	-4	8496	61	2957	-65	3100	5
FEBRERO	5197	5843	12	5795	-1	3959	-32	1550	-61	3600	132
MARZO	5197	6124	18	4278	-30	5033	18	15327	205	4200	-73
ACUMULADO	15591	17461	12	15337	-12	17488	14	19834	13	10900	-45
ABRIL	5197	10934	110	6782	-38	3255	-52	23025	607	4100	-82
MAYO	5197	15197	192	4649	-69	1861	-60	25952	1295	4150	-84
JUNIO	5197	7512	45	3521	-53	2236	-36	2807	26	3500	25
SUB-T	15591	33643	116	14952	-56	7352	-51	51784	604	11750	-77
ACUMULADO	31182	51104	64	30289	-41	24840	-18	71618	188	22550	-68
JULIO	5197	6747	30	5594	-17	2531	-55	3082	22	3870	26
AGOSTO	5848	4114	-30	6383	55	940	-85	2030	116	2640	30
SEPTIEMBRE	6040	7285	21	9114	25	2139	-77	-48735	-2425	2860	-106
SUB-T	17085	18146	6	21091	16	5610	-73	-44623	-895	9370	-121
ACUMULADO	48287	69250	43	51380	-26	30450	-41	26995	-11	32020	19
OCTUBRE	5423	7395	36	3148	-57	3027	-4	2452	-19	3152	29
NOVIEMBRE	8798	6665	-24	10399	56	1571	-85	7098	352	5950	-16
DICIEMBRE	4394	3339	-24	-19300	-678	1145	-106	3000	162	3168	6
SUB-T	18615	17399	-7	-5753	-133	5743	-200	12550	119	12270	-2
ACUMULADO	66882	86649	30	45627	-47	36193	-21	39545	9	44290	12

NOTA: LAS VENTAS NEGATIVAS SE DEBEN A RECLASIFICACIONES CONTABLES PORQUE LOS INGRESOS SE HABIAN REGISTRADO INCORRECTAMENTE.

"LA IMPRENTA"

MATRIZ TRIMESTRAL DE VENTAS DE VARIOS

TRIMESTRE	1993	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
1	15591	17461	N.A.	15337	-12	17488	14	19834	13	10900	-45
2	15591	33543	N.A.	14952	-56	7352	-51	51784	604	11750	-77
3	17085	18146	6	21091	16	5610	-73	-44623	-895	9370	121
4	18615	17399	-7	-5753	-133	5743	-200	12550	119	12270	-2
ANUAL	66882	86649	30	45627	-47	36193	-21	39545	9	44290	12

"LA IMPRENTA"

	PRESUPUESTO DE VENTAS DE MAQUILA		%
	1997	1998	
ENERO	0	15000	N.A.
FEBRERO	0	17800	N.A.
MARZO	0	20100	N.A.
ACUMULADO	0	52900	N.A.
ABRIL	0	24700	N.A.
MAYO	0	25000	N.A.
JUNIO	0	23200	N.A.
SUB-T	0	72900	N.A.
ACUMULADO	0	125800	N.A.
JULIO	0	26500	N.A.
AGOSTO	0	36500	N.A.
SEPTIEMBRE	166749	28200	N.A.
SUB-T	166749	91200	N.A.
ACUMULADO	166749	217000	30.1
OCTUBRE	14871	23050	55.0
NOVIEMBRE	16708	26100	56.2
DICIEMBRE	29000	29376	1.3
SUB-T	60579	78526	29.6
ACUMULADO	227328	295526	30.0

LA IMPRENTA\*

PRESUPUESTO CONCENTRADO DE GASTOS ENERO-DICIEMBRE 1968

CONCEPTO	ACUM 1967	Ene-68	Feb-68	Mar-68	Abr-68	May-68	Jun-68	Jul-68	Agg-68	Sep-68	Oct-68	Nov-68	Dic-68	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES	180774	17768	19543	19543	19543	19543	21320	21320	21320	21320	21320	21320	20860	250738
DEPRECIACIONES	97844	8266	8266	8266	8266	8266	8266	8266	8266	8266	8266	8266	8266	99192
PUBLICIDAD	42316	1778	3545	2500	5200	3900	3900	5200	4500	3300	4900	6965	3545	46931
TELEFONOS, LUZ Y SEGUROS	97428	8500	8650	9700	9000	9400	9400	9500	9500	9400	9600	9700	9700	111350
MAINTENIMIENTO	108037	8200	6500	6300	14900	7500	7320	7200	7300	6200	8200	8140	7200	90960
HONORARIOS Y VIGILANCIA	98774	7310	7310	8100	8300	8600	8300	8300	8300	8300	8300	8300	9700	99120
NO DEDUCIBLES	108002	9800	10500	10800	11500	11500	11700	12000	12500	9500	12800	13000	14000	139700
DIVERSOS	57848	2200	2500	2300	2800	3000	3100	2850	3500	2300	3790	4500	4350	38990
TOTAL	790163	61918	66814	68209	79809	71709	73006	74436	75186	66596	77176	78091	83841	876551

## **16.- Estados proforma de los resultados de la empresa.**

Hasta este momento se cuenta con información que permite determinar con mayor exactitud los resultados que podrá obtener la empresa siguiendo sus estrategias y tácticas fijadas y de esta forma saber si logrará con éxito sus objetivos.

Se presentará el Estado de Resultados de “La Imprenta” del período Enero-Diciembre de 1998 en donde se podrán observar resultados tales como: utilidad bruta, utilidad en operación y utilidad antes de impuesto.

Recordemos que si al analizar los resultados proyectados de la empresa, se encuentra que no es lo esperado, se está muy a tiempo de hacer los cambios pertinentes pero siempre acordes a la realidad, para lograr los objetivos planeados.



LA IMPRENTA\*

ESTADO PROFORMA DE RESULTADOS ENERO-DICIEMBRE 1994

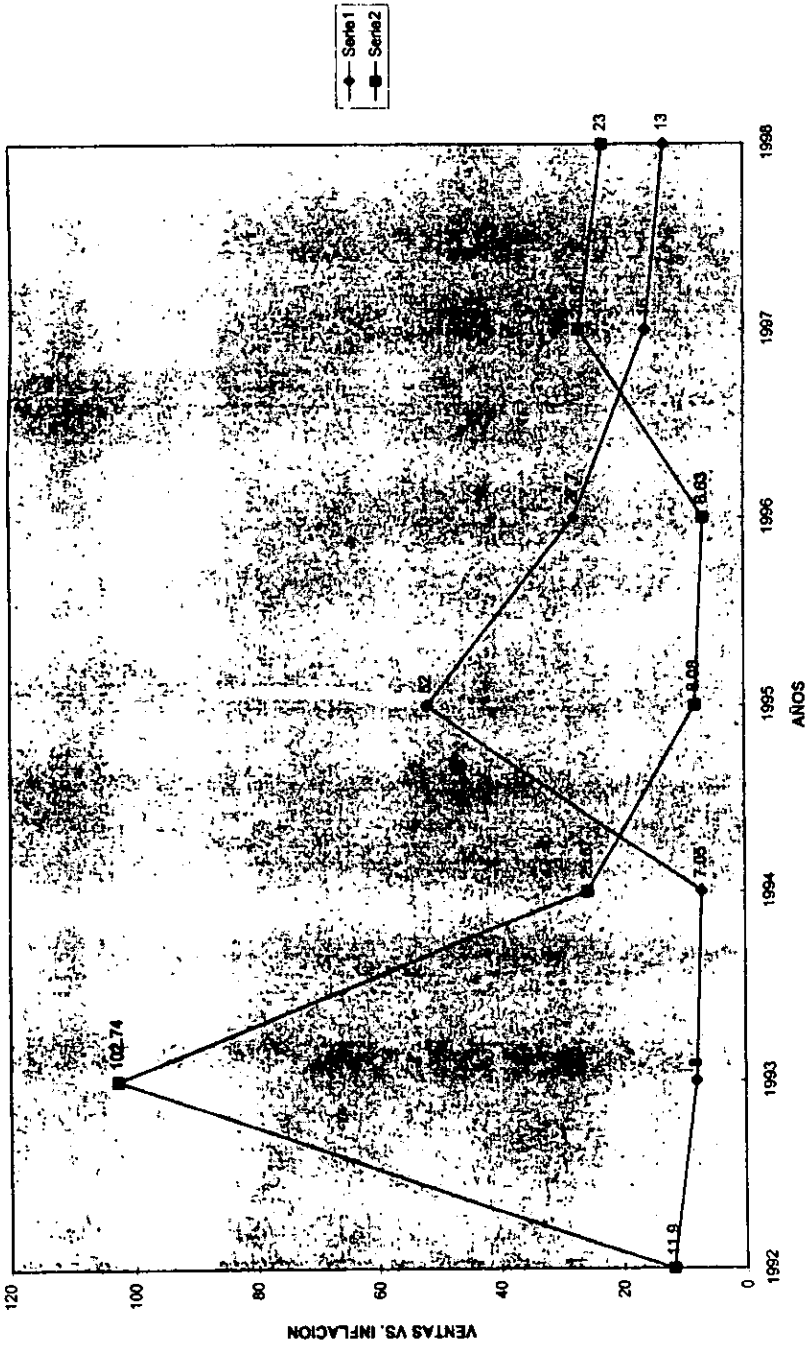
	ACUM 1997	Ene-98	Feb-98	Mar-98	Abr-98	May-98	Jun-98	Jul-98	Ago-98	Sep-98	Oct-98	Nov-98	Dic-98	TOTAL
VENTAS NETAS	1510545	115258	135686	118814	164403	148728	211087	202560	170504	109780	164803	164748	155133	1883110
COSTO DE VENTAS	666800	50564	59525	46090	72124	65686	92867	86863	74800	36122	72299	72275	60057	802272
UTILIDAD BRUTA	850945	64694	76161	72724	92279	84042	118220	113697	95704	73658	92504	92473	87076	1080838
GTS DE OPERACION TOTALES	790193	61916	66814	66206	78809	71709	73006	74436	75166	66586	77176	78091	63641	876581
UTILIDAD EN OPERACION	60782	2776	9347	6515	12470	12333	45814	38261	20518	2078	15328	14382	3435	184257
GTS. Y PRODS. FINANCIEROS	25800	1400	1520	1681	1427	1980	2200	2100	2520	1600	2170	2580	2120	25388
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	34882	1376	7827	4834	11043	10353	43614	37181	18198	176	13156	11802	1315	188859

## **17.- Matrices varias, gráficas y apéndices.**

A continuación presento la gráfica de ventas vs. inflación que permite observar si la empresa crecerá por arriba o por abajo de la inflación según los resultados que se esperan obtener; así mismo, presento otra gráfica que muestra el comportamiento de las utilidades de "La Imprenta" desde su apertura en 1992 hasta los resultados que se planean tener en 1998.

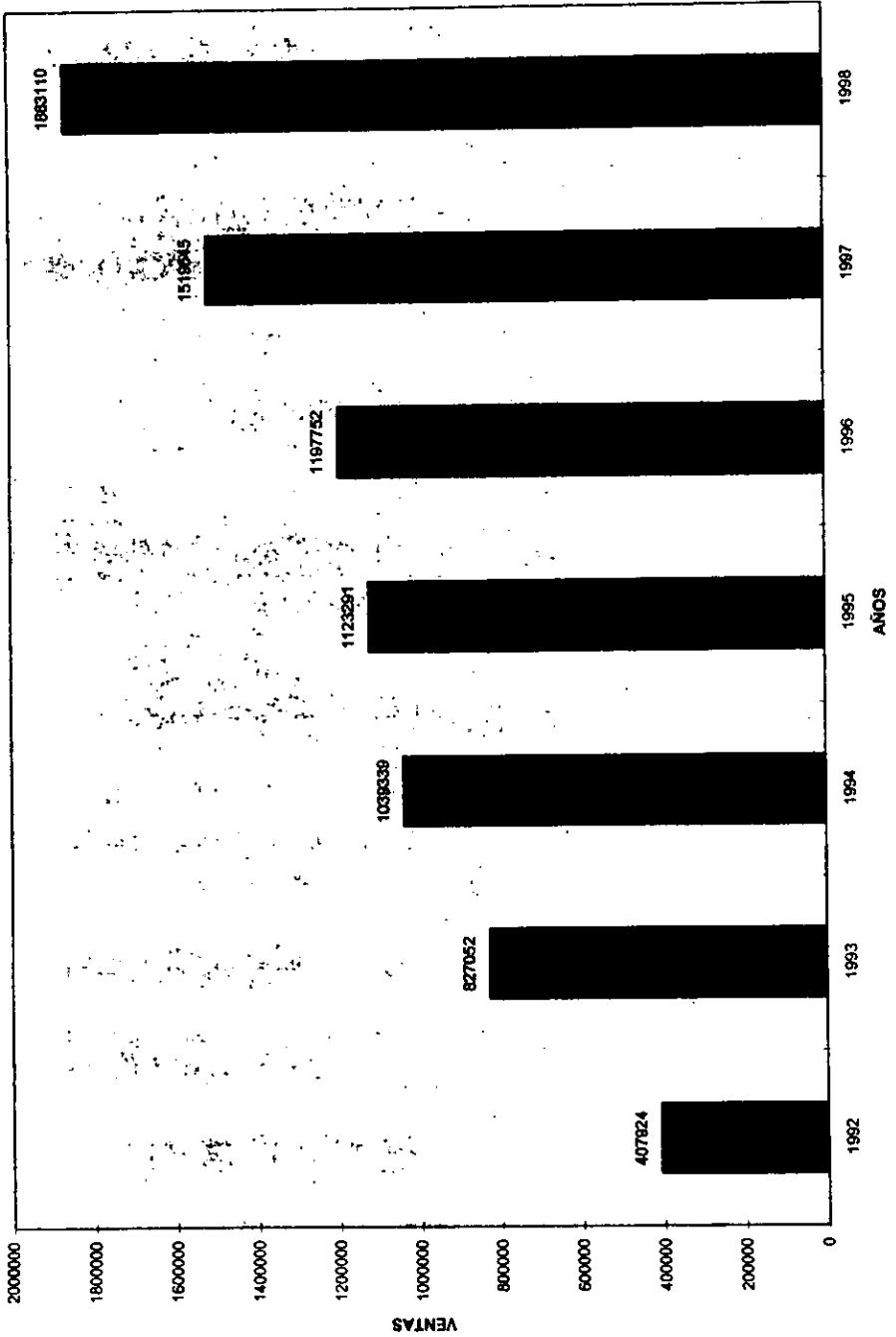
Las gráficas permitirán ver de manera esquemática el comportamiento de las ventas y las utilidades que hasta 1997 han tenido éstas; así mismo, se podrá observar gráficamente las proyecciones que se hacen para el año de 1998.

"LA IMPRENTA"  
% CRECIMIENTO EN VENTAS VS. % INFLACION

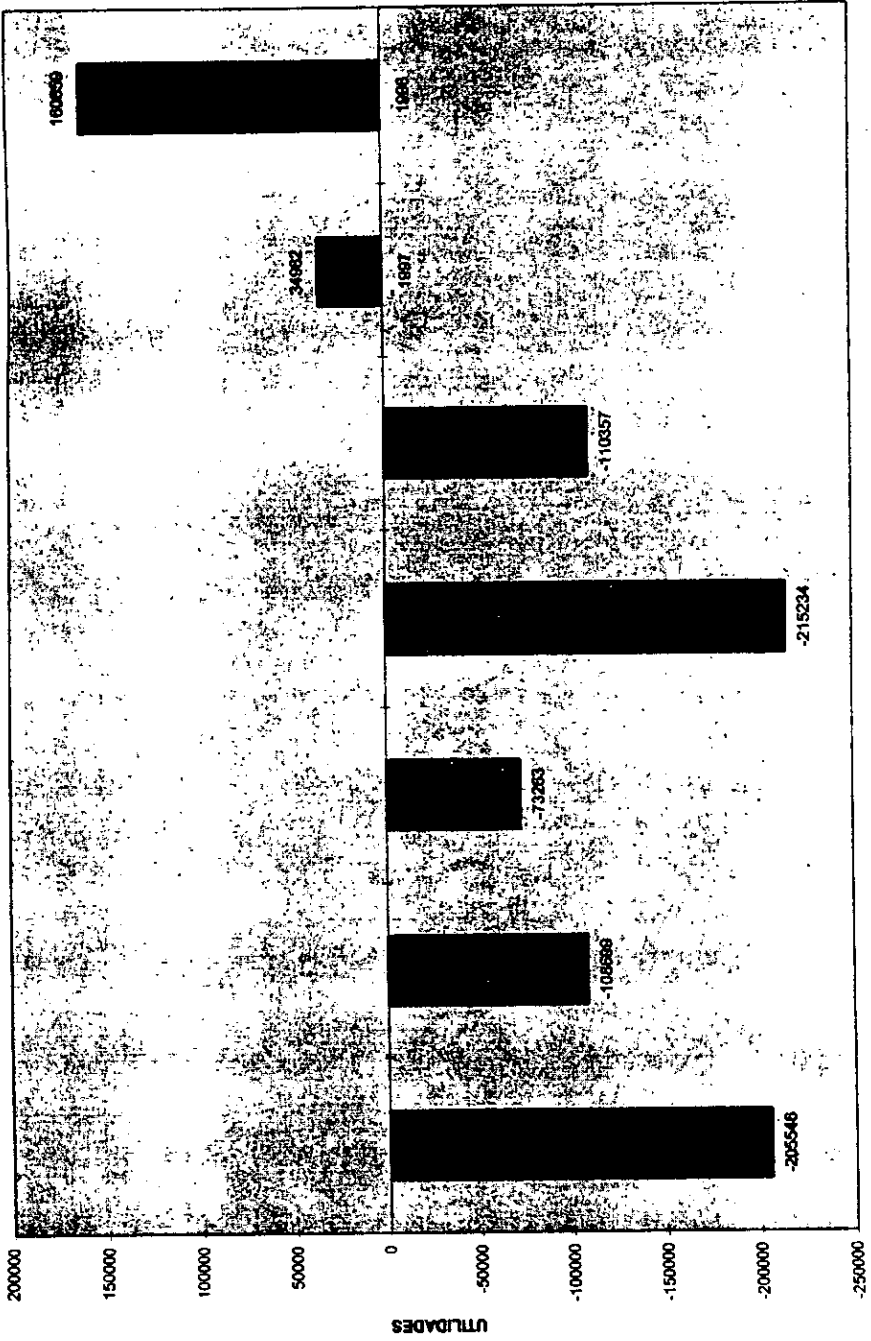


SERIE 1 - INFLACION  
SERIE 2 - VENTAS  
ENERO - DICIEMBRE

"LA IMPRENTA"  
VENTAS ANUALES



"LA IMPRENTA"  
UTILIDADES \$



## **18.- Control del plan estratégico.**

Existen muchas formas en que una empresa puede llevar a cabo el control del plan estratégico, estas dependerán principalmente de las necesidades de información de la empresa para una adecuada toma de decisiones.

Los controles que ejerce actualmente "La Imprenta" y que le ayudan a comparar sus resultados obtenidos contra lo planeado son de tipo económico, productivo y de ventas.

Se ejerce control analizando las principales razones financieras tales como liquidez que en enero de 1997 era de \$0.30 y en diciembre de 1997 había mejorado en gran proporción, situándose en \$1.40. Se analiza también la rotación de inventarios, el apalancamiento y algunos indicadores productivos.

Otros controles que ejerce "La Imprenta" son: promedio diario mensual de ventas, total órdenes de producción por mes y por tipo de impresión, precio promedio por orden de producción, unidades de copias vendidas, etc., así mismo, se comparan contra lo presupuestado los resultados obtenidos en ventas generales y particulares en cada una de las líneas. Por otro lado se ejerce control también, evaluando periódicamente a la competencia.

A continuación presento los principales controles que ejerce "La Imprenta" sobre las áreas de producción y ventas con resultados a diciembre de 1997 y que se aplicarán de igual forma con los resultados que se vayan obteniendo durante 1998.

"LA IMPRENTA"

REPORTE COMPARATIVO DE VENTAS VS. PRESUPUESTO

	1996		1997		1998		
	PRESUPUESTO	REAL	%	PRESUPUESTO	REAL	%	PRESUPUESTO
ENERO	138983	113771	-18.1	128000	86008	-32.8	115258
FEBRERO	128239	93012	-27.5	112600	96784	-14.0	135686
MARZO	145772	97449	-33.1	107540	94901	-11.8	118814
ACUMULADO	413004	304232	-26.3	348140	277693	-20.2	369758
ABRIL	126730	89730	-29.2	127500	129277	1.4	164403
MAYO	167718	91646	-45.4	127500	113313	-11.1	149728
JUNIO	153773	130111	-15.4	123100	167317	35.9	211687
SUB-T	448221	311487	-30.5	378100	409907	8.4	525818
ACUMULADO	861225	615719	-28.5	726240	687600	-5.3	895576
JULIO	148769	85690	-42.4	138750	162396	17.0	202560
AGOSTO	165159	83423	-49.5	133700	122292	-8.5	170504
SEPTIEMBRE	170751	111275	-34.8	129110	155606	20.5	109786
SUB-T	484679	280388	-42.1	401560	440294	9.6	482850
ACUMULADO	1345904	896107	-33.4	1127800	1127894	0.0	1378426
OCTUBRE	177588	117217	-34.0	161100	131298	-18.5	164803
NOVIEMBRE	130836	94363	-27.9	143300	135351	-5.5	164748
DICIEMBRE	104902	90048	-14.2	120300	125000	3.9	155133
SUB-T	413326	301628	-27.0	424700	391649	-7.8	484684
ACUMULADO	1759230	1197735	-31.9	1552500	1519543	-2.1	1863110

"LA IMPRENTA"

REPORTE DE VENTAS DE COPIADO BLANCO Y NEGRO EN UNIDADES SEGUN INGRESO

	1994	1995	%	1996	%	1997	%
ENERO	0	32938	N.A.	29015	-12	20243	-30
FEBRERO	0	28564	N.A.	19581	-31	20087	3
MARZO	0	22677	N.A.	16293	-28	17173	5
ACUMULADO	0	84179	N.A.	64889	-23	57503	-11
ABRIL	0	16701	N.A.	15631	-6	34030	118
MAYO	0	22473	N.A.	20766	-8	25223	21
JUNIO	0	29161	N.A.	21945	-25	21035	-4
SUB-T	0	68335	N.A.	58342	-15	80288	38
ACUMULADO	223656	152514	-32	123231	-19	137791	12
JULIO	27781	30223	9	18351	-39	19050	4
AGOSTO	26888	36474	36	15088	-59	15830	5
SEPTIEMBRE	38405	33215	-14	21615	-35	17380	-20
SUB-T	93074	99912	7	55054	-45	52260	-5
ACUMULADO	316730	252426	-20	178285	-29	190051	7
OCTUBRE	34332	36438	6	24766	-32	20731	-16
NOVIEMBRE	35518	27019	-24	22402	-17	19043	-15
DICIEMBRE	13985	15962	14	16574	4	17143	3
SUB-T	83835	79419	-5	63742	-20	56917	-11
ACUMULADO	400565	331845	-17	242027	-27	246968	2



LA IMPRENTA\*

CONTROL DE ORDENES DE PRODUCCION

LINEA DE PRODUCTOS	ENE 97		FEB 97		MAR 97		ABR 97		MAY 97		JUN 97		JUL 97		AGO 97		SEP 97		OCT 97		NOV 97		DIC 97		TOTAL 97		% MES ACU							
	ENE 96	FEB 96	MAR 96	ABR 96	MAY 96	JUN 96	JUL 96	AGO 96	SEP 96	OCT 96	NOV 96	DIC 96	ENE 97	FEB 97	MAR 97	ABR 97	MAY 97	JUN 97	JUL 97	AGO 97	SEP 97	OCT 97	NOV 97	DIC 97	ENE 98	FEB 98	97	98						
FACTURAS REM INCIAR	30	35	24	35	43	38	35	44	21	34	25	29	17	36	37	39	16	38	20	36	335	412	80	18										
RECHOS	30	36	27	37	31	44	21	34	27	41	30	29	43	46	61	34	56	33	23	20	404	418	-13	3										
RECHOS	10	6	4	12	5	3	1	8	10	4	7	2	5	4	6	4	12	8	6	2	5	61	83	150	-22									
VOLANTES TRIFOLIOS	18	9	13	11	18	14	15	18	11	10	19	15	10	8	17	12	11	15	20	8	9	157	154	13	-2									
VOLANTES SOBRES	24	22	18	19	8	7	15	11	18	21	8	24	12	20	13	20	14	18	26	19	17	5	12	168	211	190	29							
INVITACIONES	3	1	0	1	0	1	0	2	0	0	1	2	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	1	2	11	300	90	15					
OTROS	29	26	21	27	25	24	20	27	26	20	22	15	29	14	13	22	41	37	31	29	17	15	2	261	17	2	2	11	300	90	15			
LIBROS REVISTA	5	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	1	3	4	4	0	3	2	3	2	3	2	0	36	15	-100	-58				
SUB TOTAL OFFSET	153	135	127	138	105	114	145	158	105	142	101	109	123	100	177	150	152	122	76	108	1474	1588	42	8										
RISO	35	48	30	33	34	29	46	37	30	51	36	50	40	33	47	40	62	57	62	20	45	33	500	549	-27	8								
TIPOGRAFIAS	8	8	4	4	5	5	2	5	6	11	8	8	5	9	4	13	6	10	6	9	6	2	68	86	-87	28								
SERGRAFIA	3	0	4	0	2	1	0	2	1	0	4	0	8	1	2	0	5	1	6	1	6	1	5	13	82	400	377							
SCHEUCHOW	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	7	N.A.	N.A.				
MAQUILAJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	203	199	187	184	178	181	141	182	188	204	151	220	152	211	153	154	175	234	247	238	222	170	128	156	2108	2303	22	-10						

LA IMPRENTA\*

CONTROL DE PRECIOS PROMEDIO EN ORDENES DE PRODUCCION

LINEA DE PRODUCTOS	ENE 96		FEB 96		MAR 96		ABR 96		MAY 96		JUN 96		JUL 96		AGO 96		SEP 96		OCT 96		NOV 96		DIC 96		TOTAL 96		% 97 MES/ACU	
	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97	96	97		
LINEA DE PRODUCTOS	519	624	561	479	498	531	635	736	453	597	577	515	409	745	445	590	524	500	432	593	447	854	519	663	455	604	34	33
FACTURAS REIN INCAR	398	525	465	395	376	395	376	240	240	228	305	239	196	242	251	258	191	263	241	314	199	218	323	335	283	271	4	-5
TARJETAS	389	663	370	415	415	813	283	349	598	483	1057	481	240	479	371	398	308	577	422	355	365	464	429	536	418	483	25	11
REQUIS	602	663	774	781	498	596	625	483	581	530	703	759	963	877	817	777	998	741	492	1153	620	1244	1810	1899	816	825	5	1
PLANTAS TRITICOS	533	517	555	457	465	435	441	487	433	541	484	543	409	482	419	452	348	389	446	542	631	519	519	449	489	483	-13	1
MAS LENA SOBRES	555	217	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-37
IMPANTACIONES	733	704	647	879	572	504	651	379	713	648	496	638	531	1319	417	720	597	710	502	491	471	860	550	640	808	658	10	8
OTROS	1457	7893	7118	2698	0	2609	20954	2808	0	19457	7000	3880	1913	6147	8380	7957	0	1024	7544	8655	13765	1585	0	6085	6528	N.A.	43	0
LIBROS REVISTA	648	569	718	878	479	453	540	653	903	479	1250	543	599	643	561	768	687	508	411	619	585	786	605	854	628	118	17	-3
SLB TOTAL OFFSET	107	95	86	109	103	99	102	104	100	105	97	128	114	115	93	14	117	145	12	148	853	37	108	40	181	99	-63	-57
RISO	117	80	142	31	72	54	83	85	26	44	57	65	11	49	88	88	88	145	130	608	1228	1482	125	629	422	573	403	36
TIPOGRAFIAS	417	422	239	368	0	383	2419	456	0	64	3190	3372	2787	0	0	1239	585	0	278	130	608	1228	1482	125	629	422	573	403
SERIGRAFIA	1019	0	1233	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5317	7413	5200	2125	4050	0	0	2474	3840	N.A.
FORMA CONTINUA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FORMA CONTINUA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MAGDOLA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	535	428	584	628	414	345	481	847	410	408	918	398	483	685	409	803	546	443	342	531	471	708	400	687	489	585	72	15

"LA IMPRENTA"

LECTURAS	CONTROL DE TIROS MENSUALES PRENSA 1					DIFERENCIA TIROS EN % 96/95 97/96
	1996	1997	PROMEDIO 1996	MES VS 1997	MES VS 1996	
PRENSA 1	199370	188437	-28	-11		
PROMEDIO	143243	167398	-21	20	10	35
ENERO	158097	226654	-51	22	-39	2
FEBRERO	96844	230466	-43	11	17	-9
MARZO	398184	624519	-34	19	16	7
SUBTOTAL	113145	208767	-16	67	28	40
ABRIL	131009	224263				
MAYO	167042	315016				
JUNIO	411196	748046				
SUBTOTAL	809380	1372565				
ACUMULADO	271016	285490	36	52	62	-9
JULIO	381264	321118	91	70	41	12
AGOSTO	262434	249870	32	33	-31	-22
SEPTIEMBRE	914714	856478				
SUBTOTAL	1724094	2229043				
ACUMULADO	166097	211520	-17	12	-37	-15
OCTUBRE	210250	176800	5	-6	27	-16
NOVIEMBRE	160802	151512	-19	-20	-24	-14
DICIEMBRE	537149	539832				
SUBTOTAL	2261243	2768875				
ACUMULADO						

"LA IMPRENTA"

LECTURAS	CONTROL DE TIROS MENSUALES PRENSA 2									
	1996		1997		PROMEDIO		MES VS MES ANT.		DIFERENCIA	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	96/95	97/96
PRENSA 2	119785	193917	8	-27					49	9
PROMEDIO	129650	140820	26	-75	17	-65	226	-68		
ENERO	151380	49020	-24	-51	-40	93	-50	4		
FEBRERO	90940	94760	57	-84	107	-88	288	-94		
MARZO	371970	284600	80	-100	15	N.A.	111	N.A.		
SUBTOTAL	188000	11340	85	-100	3	N.A.	207	N.A.		
ABRIL	215420	0					181	-98		
MAYO	221610	0					85	-70		
JUNIO	625030	11340								
SUBTOTAL	997000	295940	123	-76	20	N.A.	84	-83		
ACUMULADO	266760	45600	94	-29	-13	202	31	-41		
JULIO	231890	137622	114	-47	11	-26	41	-60		
AGOSTO	256600	102456					50	-62		
SEPTIEMBRE	752250	285678					68	-67		
SUBTOTAL	1752250	581618	96	-46	-9	3	30	-55		
ACUMULADO	234488	105678	68	-39	-14	12	15	-42		
OCTUBRE	201800	117867	16	-48	-31	-15	260	-28		
NOVIEMBRE	138468	100341					46	-44		
DICIEMBRE	574756	323886					62	-61		
SUBTOTAL	2327006	905504								
ACUMULADO										

"LA IMPRENTA"

CONTROL GENERAL DE TIROS MENSUALES

LECTURAS	MES VS		MES VS		DIFERENCIA	
	1996	1997	PROMEDIO	MES ANT.	1996	TIROS EN %
GRAN TOTAL	1996	1997	1996	1997	96/95	97/96
PROMEDIO	319155	382354				
ENERO	272893	308219	-14	-19	7	13
FEBRERO	309477	275674	-3	-28	13	-11
MARZO	187784	325226	-41	-15	-39	18
SUBTOTAL	770154	909119				
ABRIL	301145	220107	-6	-42	60	-32
MAYO	346429	224263	9	-41	15	2
JUNIO	388652	315016	22	-18	12	40
SUBTOTAL	1036226	759386				
ACUMULADO	1806380	1668505				
JULIO	537776	331090	68	-13	38	5
AGOSTO	613154	458740	92	20	14	39
SEPTIEMBRE	519034	352326	63	-8	-15	-23
SUBTOTAL	1669964	1142156				
ACUMULADO	3476344	2810661				
OCTUBRE	400585	317198	26	-17	-23	-10
NOVIEMBRE	412050	294667	29	-23	3	-7
DICIEMBRE	299270	251853	-6	-34	-27	-15
SUBTOTAL	1111905	863718				
ACUMULADO	4588249	3674379				
					3	-22
					20	-20

**"LA IMPRENTA"**  
**CONTROL DE ORDENES NO ENTREGADAS PUNTUALMENTE AL CLIENTE**

AÑO	OP NO ENTREGADA		OP'S RECIBIDAS		% IMPUNTUAL		% VS.	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	96/95	97/96
ENERO	16	6	153	135	10	4	33	-63
FEBRERO	17	19	123	127	14	15	467	12
MARZO	23	7	139	109	17	6	156	-70
SUB-T	56	32	415	371	13	9	133	-43
ABRIL	23	10	105	114	22	9	667	-57
MAYO	27	9	145	156	19	6	93	-67
JUNIO	20	12	105	148	19	8	186	-40
SUB-T	70	31	355	418	20	7	192	-56
ACUMULADO	126	63	770	789	16	8	163	-50
JULIO	15	13	105	142	14	9	88	-13
AGOSTO	14	10	101	109	14	9	133	-29
SEPTIEMBRE	7	12	123	160	6	8	-53	71
SUB-T	36	35	329	411	11	9	24	-3
ACUMULADO	162	98	1099	1200	15	8	110	-40
OCTUBRE	14	10	177	159	8	6	-68	-29
NOVIEMBRE	16	8	152	122	11	7	-24	-50
DICIEMBRE	9	9	76	108	12	8	-10	0
SUB-T	39	27	405	389	10	7	-48	-31
ACUMULADO	201	125	1504	1589	13	8	32	-38

"LA IMPRENTA"

CONTROL DE DEVOLUCIONES EN VENTAS Y ORDENES DE PRODUCCION

AÑO	\$ DEVOLUCION		VTS. OFFSET		OP'S DEVUE.		TOTAL OP'S		% DE \$		% OP'S	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997
ENERO	1887	2164	84765	72194	9	5	153	135	2	3	6	4
FEBRERO	3171	6914	78031	85864	5	15	123	127	4	8	4	12
MARZO	3257	2000	79236	70654	11	7	139	109	4	3	8	6
SUB-T	8315	11078	242032	228712	25	27	415	371	3	5	6	7
ABRIL	1995	3400	71909	86025	4	10	105	114	3	4	4	9
MAYO	5106	1349	76718	72669	5	9	145	156	7	2	3	6
JUNIO	6714	2000	116864	150878	12	4	105	148	6	1	11	3
SUB-T	13815	6749	265491	309372	21	23	355	418	5	2	6	6
ACUMULADO	22130	17827	507523	538084	46	50	770	789	4	3	6	6
JULIO	3000	2000	72550	144484	11	7	105	142	4	1	10	5
AGOSTO	3669	2000	71356	110887	8	10	101	109	5	2	8	9
SEPTIEMBRE	3000	1600	98168	26935	6	8	123	160	3	6	5	5
SUB-T	9669	5600	242074	282316	25	25	329	411	4	2	8	6
ACUMULADO	31799	23427	749597	820400	71	75	1099	1200	4	3	6	6
OCTUBRE	6412	1000	99563	97714	15	3	177	159	6	1	8	2
NOVIEMBRE	4000	1000	80670	98514	11	4	152	122	5	1	7	3
DICIEMBRE	3733	2000	79564	80000	6	4	76	108	5	3	8	4
SUB-T	14145	4000	259797	276228	32	11	405	389	5	1	8	3
ACUMULADO	45944	27427	1009394	1096628	103	86	1504	1589	5	3	7	5

"LA IMPRENTA"

CONTROL DE COSTO POR TIRO

AÑO	TIROS		VTS. OFFSET		P.U.		COMP. PAPEL		PAPEL X TIRO		No. OP'S		TIROS X OP'S	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997	1996	1997
ENERO	272893	308219	84765	72194	0.31	0.23	22840	27739	0.08	0.09	153	135	1794	2283
FEBRERO	309477	275674	78031	85864	0.25	0.31	12354	30044	0.04	0.11	123	127	2516	2171
MARZO	187784	325226	79236	70654	0.42	0.22	21108	17439	0.11	0.05	139	109	1351	2984
SUB-T	770154	909119	242032	228712	0.31	0.25	56302	75222	0.07	0.08	415	371	1856	2450
ABRIL	301145	220107	71909	86025	0.24	0.39	20408	25908	0.07	0.12	105	114	2868	1931
MAYO	346429	224263	76718	72669	0.22	0.32	22412	20287	0.06	0.09	145	156	2389	1438
JUNIO	388652	315016	116864	150678	0.30	0.48	32797	71514	0.08	0.23	105	148	3701	2128
SUB-T	1036226	759386	265491	309372	0.26	0.41	75617	117709	0.07	0.16	355	418	2919	1817
ACUMULADO	1806380	1668505	507523	538084	0.28	0.32	131919	192931	0.07	0.12	770	789	2346	2115
JULIO	537776	331090	72550	144484	0.13	0.44	30212	19737	0.06	0.06	105	142	5122	2332
AGOSTO	613154	458740	71356	110897	0.12	0.24	23324	34203	0.04	0.07	101	109	6071	4209
SEPTIEMBRE	519034	352326	98168	26935	0.19	0.08	32267	16930	0.06	0.05	123	160	4220	2202
SUB-T	1669964	1142156	242074	282316	0.14	0.25	85803	70870	0.05	0.06	329	411	5076	2779
ACUMULADO	3476344	2810661	749597	820400	0.22	0.29	217722	263801	0.06	0.09	1099	1200	3163	2342
OCTUBRE	400585	317198	99563	97714	0.25	0.31	24300	32255	0.06	0.10	177	159	2263	1995
NOVIEMBRE	412050	294667	80670	98514	0.20	0.33	26214	26514	0.06	0.09	152	122	2711	2415
DICIEMBRE	299270	251853	79564	80000	0.27	0.32	15862	24300	0.05	0.10	76	108	3938	2332
SUB-T	1111905	863718	259797	276228	0.23	0.32	66376	83069	0.06	0.10	405	389	2745	2220
ACUMULADO	4588249	3674379	1009394	1096628	0.22	0.30	284098	346870	0.06	0.09	1504	1589	3051	2312



"LA IMPRENTA"

CONTROL DE COSTO POR TIRO

AÑO	TIROS		GTS. DE FAB.		CTO. UNITAR.		% VS.	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997	96/95	97/96
ENERO	272893	308219	22840	17695	0.08	0.06	0.25	-31
FEBRERO	309477	275674	21043	17200	0.07	0.06	-59	-8
MARZO	187784	325226	26048	18393	0.14	0.06	70	-59
SUB-T	770154	909119	69931	53288	0.09	0.06	-20	-35
ABRIL	301145	220107	24103	19749	0.08	0.09	-41	12
MAYO	346429	224263	22106	25570	0.06	0.11	-57	79
JUNIO	388652	315016	19033	27462	0.05	0.09	-38	78
SUB-T	1036226	759386	65242	72781	0.06	0.10	-47	52
ACUMULADO	1806380	1668505	135173	126069	0.07	0.08	-35	1
JULIO	537776	331090	16699	40102	0.03	0.12	-69	290
AGOSTO	613154	458740	25056	30425	0.04	0.07	21	62
SEPTIEMBRE	519034	352326	20013	40411	0.04	0.11	-19	197
SUB-T	1669984	1142156	61768	110938	0.04	0.10	-33	163
ACUMULADO	3476344	2810661	196941	237007	0.06	0.08	-35	49
OCTUBRE	400585	317198	24398	30801	0.06	0.10	46	59
NOVIEMBRE	412050	294667	22582	27682	0.05	0.09	-25	71
DICIEMBRE	299270	251853	14027	23250	0.05	0.09	-57	97
SUB-T	1111905	863718	61007	81733	0.05	0.09	-15	72
ACUMULADO	4588249	3674379	257948	318740	0.06	0.09	-31	54

"LA IMPRENTA"

PROMEDIO DIARIO MENSUAL DE VENTAS

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ENERO		2844	3050	3650	4376	3308
FEBRERO		2547	3224	3949	4436	4208
MARZO		2315	3023	3254	3898	4126
ABRIL	448	2671	3541	2995	3902	4972
MAYO	539	2777	3752	2720	3525	4358
JUNIO	717	2649	3355	3341	5421	6693
JULIO	613	3023	3251	3215	3174	6015
AGOSTO	2356	3094	3409	4403	3090	4704
SEPTIEMBRE	3634	3065	4070	4422	4636	4469
OCTUBRE	2620	2743	3983	4267	4341	4863
NOVIEMBRE	2464	2924	3900	4081	3932	4814
DICIEMBRE	2839	2616	3566	5177	4502	6215

Recordemos que la importancia de ejercer el control sobre el plan estratégico, es para corroborar que los resultados obtenidos sean semejantes a lo planeado y si se detecta que no se está obteniendo lo que se esperaba, se deberá analizar las causas y aplicar las acciones correctivas necesarias cuanto antes.

Además de la valiosa experiencia y amplios conocimientos prácticos, que me proporcionó el haber puesto en marcha el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** en esta pequeña empresa, y al haber observado que los resultados obtenidos fueron exitosos, reafirmo mi tesis sosteniendo que el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** permite a cualquier empresa mexicana micro, pequeña o mediana contar con una **Planeación Estratégica** fundamentada en la economía real de nuestro país y además, considerar a ésta como una ventaja competitiva y exitosa.

## CONCLUSIONES

Después de haber analizado la relación de la **Planeación Estratégica** con el Proceso Administrativo y la Mercadotecnia Moderna; de haber estudiado las principales causas de los fracasos de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas; de haber explicado concretamente en qué consiste cada uno de los puntos que contiene el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas**; de haber hablado sobre las principales estrategias que se pueden fijar dentro del área comercial de una empresa; y, de haber podido observar la aplicación práctica del multicitado **Modelo**, se puede concluir lo siguiente:

1.- Nunca nadie había dicho en dónde se ubica la **Planeación Estratégica** dentro del Proceso Administrativo, al haber presentado el Proceso Administrativo Moderno, podemos concluir que la **Planeación Estratégica** se ubica dentro éste, en la etapa de planeación; y, a su vez ésta forma parte de todo el Proceso para llevar a cabo una mejor administración.

2.- Que la Mercadotecnia Moderna consiste en superar las expectativas del consumidor dando mayor valor agregado, y una de las herramientas que nos ayudan a lograr ese objetivo es la **Planeación Estratégica**, ya que a través del análisis de las necesidades de los consumidores, nos permite fijar estrategias de Mercadotecnia que nos ayuden a lograr dicho objetivo.

3.- El concepto tradicional de **Planeación Estratégica** principalmente se enfoca a las grandes empresas y a la planeación a largo plazo; en esta tesis se sostiene y se demuestra a través de un caso práctico que la **Planeación Estratégica** se aplica a las micro, pequeñas y medianas empresas y que puede ser a corto y mediano plazo con la ayuda de las herramientas que se tienen hoy en día para actualizarla.

4.- La **Planeación Estratégica** es una herramienta de negocios que se irá modificando, pero ésta llegó para asegurar el éxito de las empresas y de ninguna manera se trata de una moda.

5.- Son muchas las ventajas que el implantar un proceso de **Planeación Estratégica** proporciona a una empresa, que incluso casi se puede asegurar la permanencia de ésta en el mercado; dentro de las cuales destacan: ayuda a la empresa a tener un panorama amplio y claro de la situación que la rodea; predecir el futuro con cierto grado de certeza; permite mantener un rumbo constante, consistente con su enfoque y posicionamiento; planear inversiones; establecer las estrategias y tácticas más convenientes para lograr con éxito los objetivos, etc.

6.- Dado que las micro, pequeñas y medianas empresas no hacen **Planeación Estratégica**, aquellas empresas de este tamaño que si la realicen tendrán una ventaja competitiva que además de permitirles subsistir, permanecer y crecer dentro del mercado en que se encuentren, casi tienen asegurado el éxito.

7.- Acudiendo a la literatura existente, que en su mayoría son traducciones de libros americanos, es difícil hacer una **Planeación Estratégica** en la vida real; en esta tesis, se presenta un Modelo en que paso a paso se va llevando a la empresa para que realice su **Planeación Estratégica**. Dicho Modelo ha sido probado en la vida real y está hecho en base a la situación económica, política, social y tecnológica de México.

8.- Cada día las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas se han ido rodeando de personal con mayor escolaridad en el área de negocios, y mediante cierto entrenamiento están en posibilidad de llevar a cabo una planeación bajo el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica** presentado en esta tesis; o bien, aquellas empresas que no lo puedan aplicar por completo, pueden seleccionar los principales puntos de interés de dicho Modelo que les permitan establecer estrategias para subsistir.

9.- Se pueden fijar estrategias de todo tipo y de todas las áreas de la empresa: finanzas, producción, etc., lo cual se llama Administración Estratégica y ésta sería más difícil de aplicar en una micro, pequeña o mediana empresa; cuando las estrategias son de tipo comercial se habla entonces, de un **Planeación Estratégica** y dentro de ésta, se pueden fijar estrategias de todo tipo: merchandising, servicio a clientes, transporte de mercancías, garantía, servicio técnico, etc.; sin embargo, las principales estrategias que recomendamos no descuidar son: estrategias de producto, estrategias de precios, estrategias de canales de distribución y, estrategias de publicidad y promoción de ventas.

10.- La **Planeación Estratégica** permite a la empresa en base a su misión y sus objetivos, mantener el rumbo y el enfoque del negocio, concentrando esfuerzos y recursos en la ruta trazada, sin desviaciones hacia otros negocios que nos puedan distraer del negocio principal.

11.- Que el **Modelo Práctico de Planeación Estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas** fue aplicado en una pequeña empresa en la realización de su plan estratégico de 1997, obteniéndose resultados exitosos; motivo por el cual, dicho modelo fue tomado en cuenta una vez más para su aplicación en la citada empresa para la elaboración de su plan estratégico 1998.

## BIBLIOGRAFIA

AVILA Montes de Oca, Octavio, "Mercadotecnia lógica en el Cambio". Ed. Pac, México, 1995.

FISCHER De la Vega, Laura, "Mercadotecnia". Ed. McGraw-Hill, México, 1992.

FERNANDEZ Arenas, José Antonio, "El Proceso Administrativo". Ed. Herrero Hnos., Sucs, S.A., México, 1970.

REYES Ponce, Agustín, "Administración de Empresas. Teoría y Práctica" primera y segunda parte. Ed. Limusa Wiley, México 1969.

AAKER, David A., "El Exito de tú Producto está en la Marca". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.

ARNOLD, David, "Manual de la Gerencia de Marca". Ed. Norma, S.A., Colombia, 1994.

CRAVENS, David W., "Planeación en Mercadotecnia". Ed. CECSA, México, 1987.

LAMBIN, Jean-Jeaques, "Marketing Estratégico". Ed. McGraw-Hill, México, 1987.

GALVEZ Azcanio, Ezequiel, "Planeación Estratégica en los Negocios". Ed. ECASA, México, 1993.

TROUT, Jack y RIVKIN, Steve, "El Nuevo Posicionamiento". Ed. McGraw-Hill, México, 1996.

ANSOFF, H. I., DECLERCK, R. P. y HAYES, R.L., "El Planteamiento Estratégico". Ed. Trillas, México, 1991.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian y VOYER, John, "El Proceso Estratégico". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1997.

DOMETTE Nicolesco, Jean y DOMETTE De Torres, Irma, "Diccionario de Mercadotecnia". Ed. Limusa, México, 1992.

HUGHES, G. David, "Mercadotecnia. Planeación Estratégica". Ed. Addison Wesley Iberoamericana, E.U.A., 1996.

FISCHER De la Vega, Laura y NAVARRO, Alma, "Introducción a la Investigación de Mercados". Ed. McGraw-Hill, México, 1996.

- RIES, Al, "Enfoque". Ed. McGraw-Hill, México, 1996.
- HARDY, Len, "Estrategias Exitosas de Mercadeo". Ed. Legis, Colombia, 1990.
- RIES, Al y TROUT, Jack, "La Guerra de la Mercadotecnia". Ed. McGraw-Hill, México, 1986.
- PORTER, Michael E., "Estrategia Competitiva". Ed. CECSA, México, 1989.
- GUILTINAN, Joseph P. y PAUL, Gordon W., "Administración de Mercadotecnia". Ed. McGraw-Hill, México, 1996.
- KOTLER, Philip, "Marketing Management". Ed. Prentice Hall, E.U.A., 1980.
- STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce H., "Fundamentos de Marketing". Ed. McGraw-Hill, México, 1992.
- MERCADO, Salvador, "Administración de Medianas y Pequeñas Empresas". De. Pac, México, 1995.
- RODRIGUEZ, Leonardo, "Planificación, Organización y Dirección de la Micro y Pequeña Empresa". Ed. South Western Publishing Co., México, 1985.
- PICKLE, Hal Y ABRAHAMSON Royce, "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas". Ed. Limusa, México, 1982.
- Revista "El Mercado de Valores". Nacional Financiera, Núm. 2 Feb. 94.
- Revista "El Mercado de Valores". Nacional Financiera, Núm. 3 Mar. 97.
- Revista "El Mercado de Valores". Nacional Financiera, Núm. 6 Jun. 97.
- Revista "El Mercado de Valores". Nacional Financiera, Núm. 11 Nov. 97.