

87  
29.



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**MARIA DEL CONSUELO MOLINA ARCINIEGA**

ASESOR: L.A. IGNACIO RIVERA CRUZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 14 DE AGOSTO 1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

265435



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



INDEPENDENCIA NACIONAL  
 REPUBLICA DE  
 MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la F.E.S. - C.

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

"Administración Estratégica".

que presenta la pasante: María Del Consuelo Molina Arciniega  
 con número de cuenta: 8711750-1 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan izcalli, Edo. de Mex. a 18 de Agosto de 1997

PRESIDENTE L.A. Alberto Viveros Pérez  
 VOCAL L.A.E. Carlos Matías Armas  
 SECRETARIO L.A. Ignacio Rivera Cruz  
 PRIMER SUPLENTE L.A. Francisco Ramírez Ornelas  
 SEGUNDO SUPLENTE L.A. Raúl de la Parra Ortega

## **A MIS PADRES**

**Por su apoyo y dedicación hacia mí, especialmente a mi madre por trabajar para nosotros gracias.  
A mi hermano Javier por estar siempre conmigo.**

**ESPOSO ING. Ricardo Barrón Serna**

**Que es la persona más importante, y porque me has dado tanto el apoyo, amor, que he necesitado en mi vida como en mi carrera y gracias a ti este trabajo.**

**Sr. Teodoro Barrón Carmona y la Sra. Socorro Serna Leos**

**Gracias a su apoyo y ayuda.**

**Lic. Ignacio Rivera Cruz**

Gracias a su ayuda tanto moral como profesional que me ha dado a mí persona , como a mí carrera por sus conocimientos y enseñanza que he adquirido de usted, así como el apoyo a este trabajo.

**Ing. Química Bertha Rodríguez Samano**

Por la oportunidad, el apoyo y ayuda que me has otorgado te doy mil gracias.

**Lic. Arturo Baca Rivera**

Por su motivación y consejos que me dio para seguir adelante.

# **I N D I C E**

**OBJETIVO**

**HIPOTESIS**

**INTRODUCCION**

## **CAPITULO I**

### **ENFOQUE GENERAL DE LA ADMINISTRACION**

- 1.1 Cuadro de origen y desarrollo de la administración.**
  - 1.1.1 Definición de administración.**
  - 1.1.2 Objetivos generales.**
  - 1.1.3 Características e importancia.**
- 1.2 Planeación.**
  - 1.2.1 Concepto de planeación y objetivo general.**
  - 1.2.2 Proceso.**
  - 1.2.3 Función e importancia.**

## **CAPITULO II**

### **RETO DE ADMINISTRACION MODERNA**

- 2.1 Mercados.**
  - 2.1.1 Definición y concepto.**
  - 2.1.2 Mercado del consumidor.**
  - 2.1.3 Mercado del vendedor.**
  - 2.1.4 Segmentación.**
  - 2.1.5 Oferta y demanda.**

- 2.1.6 Concentración del mercado e identificación de oportunidades
- 2.1.7 Participación, crecimiento y posicionamiento del mercado.
- 2.2 Competencia.
  - 2.2.1 Identificación y objetivos.
  - 2.2.2 Factores internos y externos.
  - 2.2.3 Fuerzas que mueven a la competencia en un sector industrial.
  - 2.2.4 Análisis, competentes y evaluación defensiva de un competidor.
- 2.3 Consumidores.
  - 2.3.1 Modelo de la conducta del consumidor.
  - 2.3.2 Dimensiones del comportamiento de los consumidores.

### **CAPITULO III**

#### **ADMINISTRACION BASADA EN PROYECCION FUTURA**

- 3.1 Planeación estratégica.
  - 3.3.2 Definición y objetivo.
  - 3.3.3 Características e importancia.
  - 3.3.4 Factores.
  - 3.3.5 Proceso.
  - 3.3.6 Organización enfocada a Dirección y Control.
  - 3.3.7 Tipos de Estrategias.

#### **CONCLUSIONES**

#### **BIBLIOGRAFIA**

## **OBJETIVO**

El estudio es presentar a todas aquellas personas interesadas en el aprendizaje del enfoque estratégico de la administración como ha evolucionado y como se ha acentuado su uso, importancia al final del siglo XX.

Dentro de la administración estratégica las estructuras de las empresas se hacen más flexibles y dinámicas que permiten a la organización seguir existiendo dentro del mercado.

Aquí presentamos un enfoque general del tema con ejemplos respecto a como se lleva a cabo la administración estratégica; características y elementos que lo conforman.

Pretendemos que este material sirva de apoyo para todos aquellos interesados en este concepto.



## **HIPOTESIS:**

Si utilizamos el enfoque estratégico de administración en las empresas, entonces podemos competir a futuro con más oportunidades de éxito.

## **INTRODUCCION**

El origen y desarrollo que ha tenido la administración a través del tiempo se han dado grandes oportunidades con respecto a la estructuración, organización y el como se debe de administrar las empresas, cada una de las etapas que surgieron, hacemos mención de ellas ya que nos dieron el paso para seguir avanzando en el estudio de la administración.

Llevamos a cabo una pequeña remembranza en cada etapa que son:

### **EPOCA PRIMITIVA**

El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración a trabajar en grupo (ejemplo casa de mamut).

### **EPOCA AGRICOLA**

Vida sedentaria, aparición del estado, desarrollo de grandes civilizaciones apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.

### **EPOCA ANTIGÜEDAD GRECOLATINA**

Aparición del esclavismo, aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de un tipo físico.

## **EPOCA DEL FEUDALISMO**

Inicialmente la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal. Aparecen los talleres artesanales, nuevas formas de administración, estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos, y aparecen los gremios.

## **REVOLUCION INDUSTRIAL**

Centralización de la producción, auge industrial, administración tipo coercitivo, explotación inhumana del trabajador, estructuras del trabajo más complejas, surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.

## **SIGLO XX**

Gran desarrollo tecnológico e industrial, surge la administración científica, aparecen numerosos investigadores de la administración teniendo esta un desarrollo y proyección hacia el futuro.

1910 ingeniería, 1920 finanzas, 1930 contabilidad, 1940 producción, 1950 ventas, 1960 mercadotecnia, 1970 planeación estratégica, 1980 administración estratégica.

La administración estratégica es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través del medio ambiente, para lograr metas dictadas hacia el futuro.

Su proceso consiste más que nada en planear, a todo esto se le conoce como planeación estratégica. Aquí hablamos de los mercados, como se comportan por medio del ambiente externo, esto se debe de tomar en cuenta ya que es muy importante para planear por medio de estrategias para así tener el posicionamiento del mercado al que se quiere llegar.

En los años recientes se ha realizado diferentes estudios cuantitativos, acerca de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado entre otros.

Las estrategias que se han venido desarrollando en las empresas para vender sus productos son: estrategias de ataque directo, descuento de precios, artículos más baratos y de prestigio, innovación de productos, proliferación de productos, superación de servicio, distribución creativa, publicidad intensa entre otras.

Hoy en día existen otros tipos de visión totalmente nueva de como se debe organizar y administrar las empresas como la franquicia y la reingeniería ya que son compañeras diseñadas para el siglo XXI al cual estamos entrando.

Los modelos de administración son otros tipos de estructuras, más caras en cuanto a su inversión pero más factibles.

En cambio la administración estratégica es menos cara pero se lleva más tiempo en cuanto a su elaboración, es decir, es a largo plazo.

# CAPITULO I

## ENFOQUE GENERAL DE LA ADMINISTRACION



## 1.1 CUADRO DE ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN

A continuación presento el siguiente cuadro sobre el origen y desarrollo de la administración:

<b>Origen y Desarrollo de la Administración</b>	<b>Epoca Primitiva:</b>	El hombre utiliza en forma rudimentaria la Administración a trabajar en grupo (ejemplo casa de mamut.)
	<b>Epoca Agrícola:</b>	Vida sedentaria, aparición del estado, desarrollo de grandes civilizaciones apoyándose en la administración empírica del trabajo y de los tributos.
	<b>Epoca Antigüedad Grecolatina:</b>	Aparición del esclavismo, aplicación de la Administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.
	<b>Epoca del Feudalismo:</b>	Inicialmente la Administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del Señor Feudal. Aparecen los talleres artesanales, nuevas formas de Administración; estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos y aparecen los gremios.
	<b>Revolución Industrial:</b>	Centralización de la Producción, auge industrial, Administración tipo lucrativo, explotación inhumana del trabajador, estructuras del trabajo más complejas surgen especialistas dedicados a manejar problemas de Administración.
	<b>Siglo XX:</b>	Gran desarrollo tecnológico e industrial, surge la Administración científica, aparecen numerosos investigadores de la Administración teniendo esta un desarrollo y proyección hacia el futuro.  1910 Ingeniería, 1920 Finanzas, 1930 Contabilidad, 1940 Producción, 1950 Ventas, 1960 Mercadotecnia, 1970 Planeación Estratégica, 1980 Administración Estratégica.

### 1) FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.- Munch Galindo Lourdes

Uno de los cambios más importantes que se ha dado a través del tiempo sobre la administración es con respecto a la estructuración de la organización y esto se ha llevado a cabo por medio de la administración estratégica que hoy en día se tiene que tomar en cuenta para seguir existiendo.

2) FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.- Much Galindo, García Martínez, Trillas 1991.



### **1.1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACION**

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia, que está enfocado a un objetivo y a un resultado mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno.

El significado de cada uno de los elementos que conforman esta definición son:

**OBJETIVO:** Siempre esta enfocado a lograr fines o resultados.

**EFICIENCIA:** Es optimizar mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

**GRUPO SOCIAL:** Para que la administración exista es necesario que se de siempre dentro de un grupo social.

**COORDINACION DE RECURSOS:** Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

**COLABORACION DE ESFUERZO AJENO:** Aparece cuando es necesario lograr resultados a través de la colaboración de otras personas.

3) ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMON.- Ríos Adalberto, Ed. Trillas, P. 55, 57, 58.

### **1.1.2 OBJETIVOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION**

Hay dos fases muy importantes que conforman los objetivos generales que son:

#### **- FASE MECANICA O ESTRUCTURAL.**

Son los aspectos de estructuración, se trata de como deben ser las relaciones, mira siempre hacia el futuro inmediato, remoto pero siempre hacia algo que debe hacerse.

Que consiste en:

#### **PLANEACION**

propósitos  
objetivos  
estrategias  
políticas  
programas  
presupuestos  
procedimientos

#### **ORGANIZACION**

división  
del trabajo

coordinación

#### **- FASE DINAMICA ADMINISTRATIVA**

Es la operación, que busca como manejar los seres humanos y los bienes que forman un organismo social, mira hacia lo inmediato y actual.

consiste en:

**DIRECCION O EJECUCION**

oma de decisiones

integración

motivación

comunicación

supervisión

**CONTROL**

t

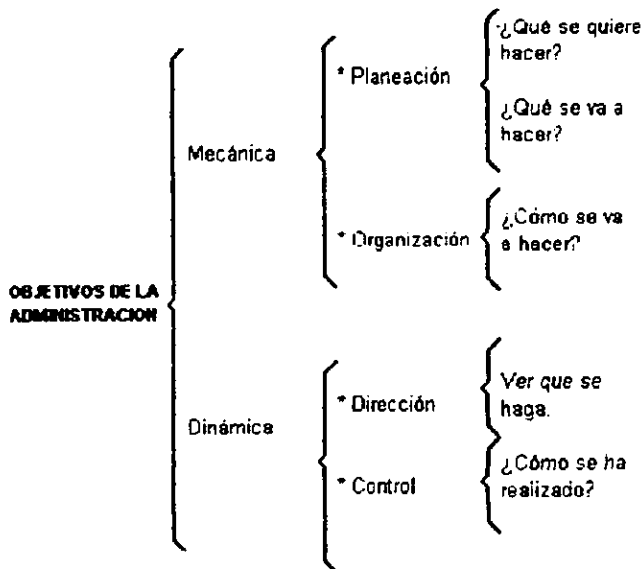
establecimiento

de estándares

medición

corrección

retroalimentación



**CUADRO 1.2.- Muestra los objetivos de la administración**

### **1.1.3 CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA**

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas que son:

#### **a) UNIVERSALIDAD**

Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.

#### **b) VALOR INSTRUMENTAL**

Dada que su finalidad es eminentemente práctica, la administración, resulta ser un medio para lograr un fin. Mediante esta se busca obtener determinados resultados.

#### **c) UNIDAD TEMPORAL**

Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo.

#### **d) AMPLITUD DE EJERCICIO**

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

#### **e) ESPECIALIDAD**

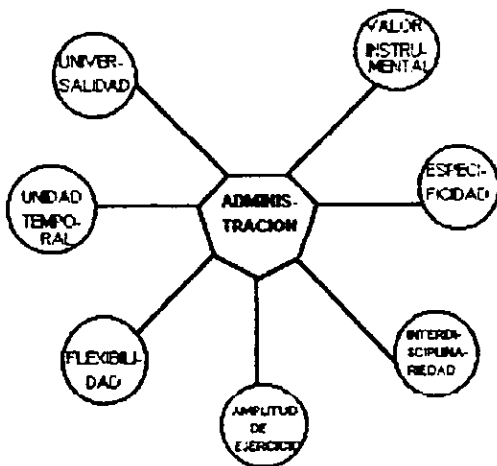
Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas tiene características propias, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas a fines como en ocasiones a sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

**f) INTERDISCIPLINARIEDAD**

La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

**g) FLEXIBILIDAD**

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en dónde se aplican; la rigidez en la administración es inoperante.



**CUADRO 1.3.- Muestra aquí las características de la administración.**

## **IMPORTANCIA**

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre, los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina son la universalidad, es adecuado funcionamiento de cualquier organismo social simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración .

A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona linealmente para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos y como punto de partida el buen desarrollo de la misma.

### **1.2.1 CONCEPTO DE PLANEACION Y OBJETIVO GENERAL**

Es la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa para así alcanzar su meta fijada.



**SU OBJETIVO GENERAL ES:** Prever los riesgos futuros, adelantándose mediante estudios y aprovechando las oportunidades que se le presentan para así alcanzar eficaz y eficientemente resultados deseados.

### **1.2.2 EL PROCESO DE PLANEACION**

Se tiene que tomar en cuenta tres partes ya que de esto depende el funcionamiento de la organización.

son:

**\* PRINCIPALES INSTRUMENTOS QUE SE COMPONEN DE:**

**MANUALES**

**DIAGRAMAS DE PROCESO**

**TECNICAS CONTROL PRESUPUESTAL**

**GRAFICAS GANTT (REDES)**

**\* PRINCIPIOS CONSISTEN EN:**

**PRECISIÓN**

**FLEXIBILIDAD**

**UNIDAD**

**\* REGLAS CONSISTEN EN:**

**PROGRAMAS**

**POLITICAS**

**PROCESO**

A continuación presento el siguiente esquema donde se muestran las partes del proceso de la planeación:

**1.- FINES:** Especificar metas y objetivos.

**2.- MEDIOS:** Elegir políticas como programas, procedimientos, prácticas con los que habrá de alcanzarse los objetivos.

**3.- RECURSOS:** Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir como se habrán de asignar las actividades.

**4.- REALIZACION:** Diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarnos para que el plan pueda realizarse.

**5.- CONTROL:** Diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o faltas del plan así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

### **1.2.3 FUNCION E IMPORTANCIA**

Tiene metas de vital importancia que cumplir como son:

- a) Reducir la incertidumbre
- b) El cambio

Lo incierto del futuro y el frecuente cambio; hacen de la planeación una necesidad para la empresa, hacer mediante el análisis de información relevante del presente y el pasado, y una ponderación de problemas de desarrollos futuros, de tal

manera que pueda determinarse un curso de acción ( plan ) que posible a la organización lograr sus objetivos.

Esta planeación analiza las posibles circunstancias que puedan presentarse en el futuro, así se reduce la incertidumbre y los cambios.

4) EL PROCESO ADMINISTRATIVO.- Miner John B. P. 151, 152, 153, 154.

# CAPITULO II

## RETO DE LA ADMINISTRACION MODERNA



## **2.1 MERCADOS**

Al hablar del reto de la administración moderna tenemos que tomar en cuenta tres factores muy importantes que son:

- mercados
- competencia
- consumidores

Para seguir existiendo dentro del mercado, debemos tener en cuenta estos factores que hoy en día es un reto para seguir existiendo.

### **2.1.1 DEFINICION Y CONCEPTO DE MERCADOS**

Para efectos de la mercadotecnia un mercado esta constituido por personas con necesidades para satisfacer, estando dispuestas a adquirir o arrendar bienes o servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución adecuada a quienes les proporcionan dichos satisfactores. En este proceso interviene (producto, plaza, precio, promoción).

Se puede hablar de mercados reales y mercados potenciales. El primero se refiere a las personas que normalmente adquieren el producto. Y el segundo a todos los que podrían comprarlo.

**LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MERCADO SE AGRUPAN EN TRES CATEGORIAS:**

- a) DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS
- b) OFERTA DE BIENES Y SERVICIOS
- c) PRECIO DE BIENES Y SERVICIOS

### **2.1.2 MERCADO DEL COMPRADOR**

El mercado del comprador, también llamado del consumidor consiste en: este tipo de mercado los bienes o servicios son rentados o comprados por individuos para su uso personal, no para ser comercializados. El mercado del consumidos es uno de los más amplios que existen en la República Mexicana, así como en el mundo entero.

Cada uno de ellos tiene diferentes características y necesidades, los factores que contribuyen a esta diferenciación, han venido evolucionando, y estos son los hábitos de compra, el dinamismo de los mercados y las comunicaciones entre otras.

En este tipo de mercado las personas compran con mucha frecuencia pequeñas cantidades de productos y no hacen grandes estudios para decidir la compra, esta es sin fin de lucro.

Estos mercados se dividen en:



**MERCADO INTERNACIONAL:** Es aquel que comercializa bienes y servicio en el extranjero.

**MERCADO NACIONAL:** Es aquel que efectúa el intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.

**MERCADO REGIONAL:** Es aquel que cubre zonas geográficas y no necesariamente coincide con los límites políticos.

**MERCADO DE INTERCAMBIO COMERCIAL AL MAYOREO:** Es aquel que se desarrolla en áreas en las que los empresarios trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.

**MERCADO METROPOLITANO:** Este cubre una área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.

**MERCADO LOCAL:** Este puede desarrollarse en una tienda, establecida o en modernos centros comerciales dentro de una área metropolitana.

### **2.1.3 MERCADO DEL VENDEDOR CONSISTE EN:**

Esta formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios, dichas adquisiciones están orientadas hacia un fin posterior, siempre se hacen evaluaciones de quienes están ofreciendo mejores precios, mejor tiempo de entrega, más crédito, etc.

Se compra en grandes volúmenes y se le planea la compra y esta se hace con fin de lucro.

El objetivo más importante del mercado del vendedor es la obtención de utilidades.

#### **LOS TIPOS DE MERCADOS QUE EXISTEN SON:**

Esta formado por individuos y organizaciones que tienen utilidades al revendedor o rentar bienes o servicios a otros, también es llamado de distribuidores o comercial y esta formado por mayoristas, minoristas, agentes, etc.

#### **LAS CARACTERISTICAS PRINCIPALES SON:**

El producto no sufre ninguna transformación, sus fines son lucro, existe una planeación en las compras, se adquieren en grandes volúmenes.

#### **MERCADO DE GOBIERNO:**

Este mercado esta formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones dado que el gobierno actualmente maneja una diversidad de actividades. Se ha convertido en un gran mercado para revendedores y productores.

El mercado de gobierno no persigue un consumo personal y tampoco el lucro; compra una mezcla de productos que considera necesarios para lograr el mantenimiento de la sociedad.

## **MERCADO INTERNACIONAL**

Gracias al desarrollo de los medios de comunicación y de transporte, la mercadotecnia internacional se está convirtiendo en una necesidad y en una realidad, provocando con esto que se obtengan mayores utilidades además de adquirir material a un costo muy bajo.

Sin embargo, estas organizaciones internacionales tienen algunos problemas que enfrentar durante su desarrollo, algunos de estos son:

### **EXTERNOS**

Control de cambio y regularización de divisas  
restricciones a las importaciones, falsificación de productos,  
etc.

### **INTERNOS**

Orientación  
Organización  
Integración

## **2.1.4 SEGMENTACION DEL MERCADO**

Un proceso mediante el cual se divide el mercado en varios submercados de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimiento de los consumidores. Para realizar una segmentación se efectúa el siguiente proceso:

- 1.- CONOCER LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.
- 2.- CREAR UN PRODUCTO Y UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA PARA ALCANZAR ESE SUBMERCADO Y SATISFACER SUS NECESIDADES.
- 3.- PRODUCIR UNA VARIEDAD DISTINTA DEL MISMO PRODUCTO PARA CADA MERCADO.

Razones para la segmentación más importante que el mercado mexicano es sumamente heterogéneo y es por esto que es necesario agrupar a los consumidores que posean las mismas características.

Otra razón, es que dada la amplitud de los mercados no es posible que una sola organización cuenta con los recursos necesarios para poder proporcionar todos los bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, para ello es necesario delimitar el mercado.

#### **METODOS PARA LA SEGMENTACION DEL MERCADO EXISTEN TRES:**

##### **1.- MERCADOTECNIA INDIFERENCIADA**

No reconoce a los diferentes segmentos del mercado, por lo tanto no encauzan sus esfuerzos hacia un sólo segmento del mercado; se auxilia de medios publicitarios.

## **2.- MERCADOTECNIA DIFERENCIADA**

Este método se caracteriza por tratar a cada consumidor como si fuera la única persona en el mercado, la empresa para en dos o más segmentos del mercado y diseña productos y programas de mercadotecnia por separado para cada uno de los segmentos, se van obteniendo mayores cuentas y se van incrementando con una línea diversificada de los productos que se conceden a través de diferentes canales.

## **3.- MERCADOTECNIA CONCENTRADA**

Este método trata de obtener una buena posición de mercado en lugar de buscar menos porción en un mercado grande.

### **2.1.5 DEMANDA**

La demanda es la cantidad de mercancías que pueden ser comprados a los diferentes precios por individuo de una sociedad. es por ello que hablamos de demanda individual y demanda total.

La demanda puede ser expresada en una tabla de demanda o en una curva, en ambos casos se habla de la función de demanda.

Desde el punto de vista de la demanda individual, la función es un satisfactor y la relación que existe entre diversas cantidades del satisfactor que pueden ser compradas, tales como:

- precios posibles
- gastos de los compradores
- ingresos de los compradores
- los precios de los bienes complementarios y sustitutos.

#### **LEY DE DEMANDA CONSISTE EN:**

Esto quiere decir que, cuando los precios disminuyen, la cantidad demandada aumenta y cuando los precios aumentan la cantidad demandada disminuye ( hay relación inversa entre precios y cantidad demandada ).

#### **OFERTA**

Es la cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a los diferentes precios del mercado por un individuo o por un

conjunto de individuos de la sociedad, es por eso que se habla de oferta individual y oferta total.

La oferta puede ser expresada en una tabla de oferta que relaciona la cantidad que se ofrece a los diferentes precios, o en una curva de oferta, en ambos casos hablamos de la función de la oferta.

Los principales elementos que determinan la oferta de un producto, llamados determinantes de la oferta son:

- COSTO DE PRODUCCION
- NIVEL TECNOLOGICO
- PRECIO

#### LEY DE LA OFERTA

Esto quiere decir que cuando los precios aumentan, la cantidad ofrecida también se incrementa, y cuando los precios disminuyan, las cantidades ofrecidas se reducen (hay una relación directa entre precios y cantidades ofrecidas).

Uno de los elementos más importantes en la determinación de la oferta con los costos de producción, es decir, existen diferentes tipos de costos, los más importantes son: costos fijos, costos variables, costos totales y costos marginales.

## **2.1.6 CONCENTRACION DEL MERCADO E IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES**

**LA CONCENTRACION DEL MERCADO CONSISTE EN:**

Ejerce un liderazgo concentrándose en un segmento del mercado al cual concurre como son:

- **INDUSTRIAS QUE REQUIEREN GRAN DESTREZA, TRABAJO INTENSO.**
- **POCA SUPERFICIE DE TERRENO Y POCOS RECURSOS NATURALES.**
- **INDUSTRIAS PARA ECONOMICAS PARA ESCALA Y EXPERIENCIA ( producir grandes volúmenes con compras de materia prima y bajos costos ).**
- **SEGMENTOS DEL MERCADO.**
- **INDUSTRIAS PARA MERCADOS CON COMPETIDORES DEBILES O COMPLACIENTES.**

**LA IDENTIFICACION QUE DEBE DE TENER UN MERCADO CONSISTE EN:**

- **NUEVOS RASGOS DEL PRODUCTO ( introducir nuevas características ).**
- **VERSIONES DEL PRODUCTO MAS ECONOMICAS.**
- **ALTA CALIDAD**
- **BUEN SERVICIO**
- **FUERTE APOYO A DISTRIBUIDORES**
- **PUBLICIDAD Y PROVOCACION DE VENTAS**



## **2.1.7 PARTICIPACION CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DEL MERCADO**

**LOS FACTORES DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACION EN EL MERCADO CONSISTE EN:**

**- DEFENDER EL LIDERAZGO, E INVERTIR EN AMPLIACIONES DE LAS LINEAS SEGMENTACION DEL MERCADO**

**- ANALIZAR TODA LA MEZCLA MERCADOTECNIA (ESTABLECER CONCLUSIONES) PROBABLEMENTE TERMINAR POR COSECHAR.**

**EL POSICIONAMIENTO SE REFIERE A:**

La imagen que se desea tener hacia los clientes, en cuanto a empresa, producto, servicio, beneficios, precios.

Algunas reglas que se deben de tomar en cuenta para el posicionamiento, cuándo usar el nombre de la casa y cuándo no.

1.- Según el volumen, los productos que se desean que salgan triunfadores no deben llevar el nombre de la casa, los productos de pequeño volumen deben llevarlo.

2.- La competencia, cuando hay un vacío, el producto no debe de llevar el nombre de la casa; es un campo saturado, debe llevarlo.

3.- Apoyo publicitario, las marcas con gran presupuesto de publicidad sí deben incluirlo.

4.- Trascendencia, los productos de avanzada (nuevos) que deben llevar el nombre de la casa, los productos comerciales como los químicos, deben llevarlo.

5.- Distribución de productos que se colocan en los estantes de los supermercados no deben de nombrar el nombre de la casa, los que se venden por medio de representantes sí deben llevarlo.

Del posicionamiento dependerá si el producto o servicio guarda una posición especial, o no.

NOTA: Si dentro de nuestra planeación estratégica se incluye la posibilidad de lanzamiento de un nuevo producto o servicio, debemos de prever y estudiar detenidamente cual es la posición que deseamos, nuestros productos estén en la mente del futuro comprador, este posicionamiento será en gran medida definitivo para el éxito o fracaso del producto.

Los factores que intervienen en este cuadro son:

**ESTRELLA:** Negocios con una alta participación en mercados de alto crecimiento, que aunque requieren grandes cantidades de efectivo, pueden financiar su propio

crecimiento, pueden guardar un casi correcto equilibrio de efectivo.

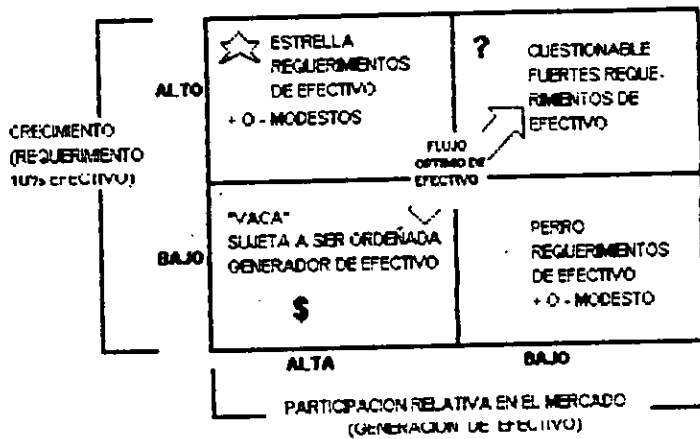
**INTERROGANTES:** Partes del negocio con una participación bajo en mercados de crecimiento rápido, que requieren de grandes inyecciones de efectivo para financiar su crecimiento y que son generadores débiles de efectivo dada su pobre situación competitiva.

**VACA:** Sujeta a ser ordeñada, representativa de negocios con una alta participación en mercados de bajo crecimiento y que producen un óptimo flujo de efectivo, que frecuentemente se utiliza para impulsar a otras unidades en pleno desarrollo.

**PERRO:** Negocios con una relativamente baja participación en mercados de bajo crecimiento de efectivo.

GENERACION DE EFECTIVO:

MATRIZ CRECIMIENTO/ PARTICIPACION



**CUADRO 1.4.- Crecimiento y participación en las empresas.**

## **EL MERCADO DE VALORES**

El mercado de valores, por su vinculación al desarrollo de proyectos productivos y su alta potencialidad para captar ahorro interno y recursos de inversionistas extranjeros, a cobrado creciente relevancia en el sistema financiero mexicano que presenta interesantes perspectivas de crecimiento a medio plazo.

Los organismos que integran el mercado de valores en México, en respuesta a la importancia de este sector dentro de la economía nacional, a experimentado un intenso proceso de modernización en incorporación de tecnología avanzada, situado a la actividad bursátil en un nivel de alta eficiencia y competitividad.

## **ESTRUCTURA DEL MERCADO**

Al mercado de valores de México lo integran instituciones reguladoras y de apoyo, intermediarios, emisores e inversionistas, además de las normas y mecanismos que hacen posible el intercambio de títulos inscritos en el registro nacional de valores intermediarios y aprobados por la Bolsa Mexicana de Valores.

## **CLASIFICACION DEL MERCADO**

Se clasifican en renta variable y renta fija, esta clasificación resulta de la mayor importancia respecto a las

estrategias de inversión ya que marca diferentes situaciones de riesgo, los valores de renta variable representan activos, cuya valoración fluctúa de acuerdo a las condiciones del mercado, la solides del emisor, su probabilidad de rendimiento futuro y a las presiones de oferta y demanda.

8) EL MERCADO DE VALORES MEXICANO.- Bolsa Mexicana de Valores  
1994.

Tomamos en cuenta todos estos puntos que van desde los mercados, competencia, consumidores, mercados financieros, ya que son muy importantes para tomar decisiones estratégicas pensando así en el futuro, esto se llevará a cabo por medio de la administración estratégica.

## **2.2 COMPETENCIA**

**COMPETENCIA:** Oposición entre dos o más por alcanzar algo. Actitud y rivalidad.

### **2.2.1 IDENTIFICACION Y OBJETIVOS**

El comportamiento de los competidores a medida que combinan las condiciones del mercado, algunas compañías estudian las reacciones de los competidores anteriores ante cambio de precios, introducción de algún producto nuevo y de demanda genérica o demanda de marca como pistas para predecir la conducta futura. La teoría económica sigue dos medidas de advertencia oportuna, cuando hay pocos vendedores en el mercado en términos economistas, esta es la capacidad productiva en excesos y los costos declinantes del producto crean un ambiente competitivo volátil en especial con respecto a la declinación de los precios, en consecuencia las estrategias de la mercadotecnia deben incluir medidas de la capacidad industrial y costos de la producción en sus análisis competitivos.

## OBJETIVOS

Sus objetivos que debe llevar a cabo la empresa en relación en como va a competir son:

**OBJETIVOS ECONOMICOS Y NO ECONOMICOS DE TIPO ESPECIFICOS SOBRE:**

- \* Rentabilidad
- \*Participación del mercado
- \*Responsabilidad social

EL CIRCULO DEL CENTRO REPRESENTA LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS.

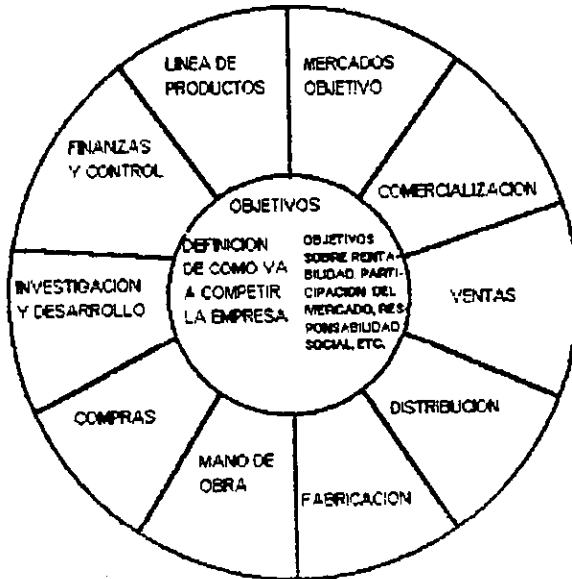
LOS RADIOS ALREDEDOR DEL CIRCULO REPRESENTAN LAS POLITICAS.

CLAVES NECESARIAS CON LAS CUALES LA EMPRESA ESPERA ALCANZAR TALES OBJETIVOS QUE SON:

- \*Línea de productos
- \*Mercados objetivos
- \*Comercialización
- \*Ventas
- \*Distribución
- \*Sistema de fabricación
- \*Mano de obra
- \*Compras
- \*Investigación de desarrollo
- \*Finanzas y control



## CIRCULO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



CUADRO 1.5.- Estrategia.

CUADRO CLASICO PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA, recomendado por: M.E. Porter, Andrews, Christensen y otros profesores de Harvard.

El círculo del centro representa los objetivos de la empresa, en relación en como va a competir. Incluye objetivos económicos de tipo específicos. Los radios alrededor del círculo representan las políticas claves o necesarias con las cuales la empresa espera alcanzar tales objetivos.

## **2.2.2 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

Al hablar de los factores internos y externos también se le puede llamar microeconómico y macroeconómico que identifica a la potencia como son los siguientes:

Los factores internos de la empresa intervienen lo que comúnmente conocemos que es el producto, precio, promoción, plaza, además de estos existen otros que son:

- \* Perfiles de activos y habilidades
- \* Recursos financieros
- \* Recursos humanos
- \* Tecnología
- \* Identificación de marcas, etc.

A esto se le llama fuerzas y debilidades que tiene la empresa al igual de los valores personales que esta son claves para competir por medio de la motivación y las necesidades.

Los factores externos de la empresa se representan así:

- \* Oportunidades y riesgos del sector industrial.

Económicas y técnicas como:

- \* Amenazas y oportunidades
- \* Expectativas sociales

Las amenazas consisten en:

- \* Sustituciones
- \*Cambios en los gustos
- \*Necesidades que emergen

Oportunidades consisten en:

- \* Novedades tecnológicas

Expectativas sociales son:

- \* Cambio económico
- \* Políticas gubernamentales
- \* Decisiones gubernamentales
- \* Aspectos legales y sociales
- \* Distinción de riqueza
- \* Competencia actual y potencial

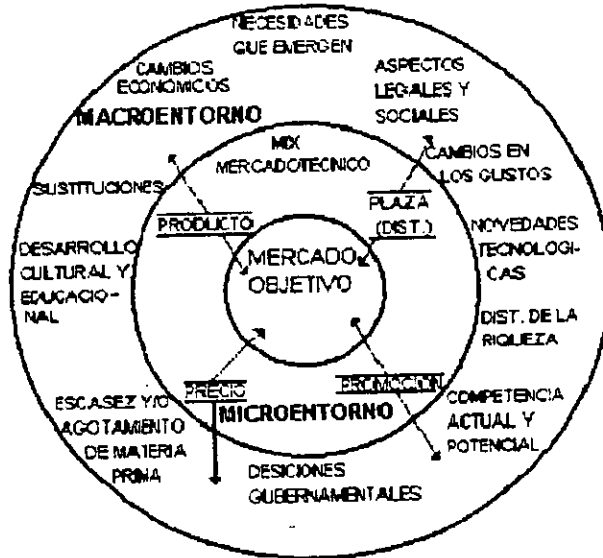
Todos estos factores se deben de tomar en cuenta para así competir dentro del mercado que se quiere llegar.

- \* cambios en el crecimiento a largo plazo
- \* cambios en los sectores del mercado atendidos
- \* aprendizaje de los competidores
- \* reducción de la incertidumbre
- \* definición del conocimiento patentado
- \* acumulación de experiencia
- \* expansión o contracción en la escala de precio y

costo

- \* cambios en los costos de insumos y de paridad cambiaria

- \* innovación del producto
- \* innovación de la comercialización
- \* cambio estructural de los sectores industriales  
adyacentes
- \* cambios en la política gubernamental
- \* ingreso y salida



CUADRO 1.6

### **2.2.3 FUERZAS QUE MUEVEN A LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL**

**LAS FUERZAS QUE MUEVEN A LOS CONSUMIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL SON:**

- \* COMPETIDORES POTENCIALES**
- \* SUSTITUTOS**
- \* COMPRADORES**
- \* PROVEEDORES**

Cada una de estas fuerzas se compone de la siguiente manera:

**COMPETIDORES POTENCIALES SON:**

- Amenazas de nuevo ingreso
- Barreras para el ingreso
- Poder negociar con los clientes
- Rivalidad entre los competidores existentes

**SUSTITUTOS QUE SE COMPONEN DE:**

- Amenazas de productos o servicio sustitutos que al competidor con precios, bajan la rentabilidad del mercado.

**COMPRADORES QUE SE COMPONEN DE:**

- Calidad superior, mayor servicio, mejores condiciones, esto quiere decir que el que de mejor beneficio es el que pertenece en el mercado ( competidor vs competidor ).

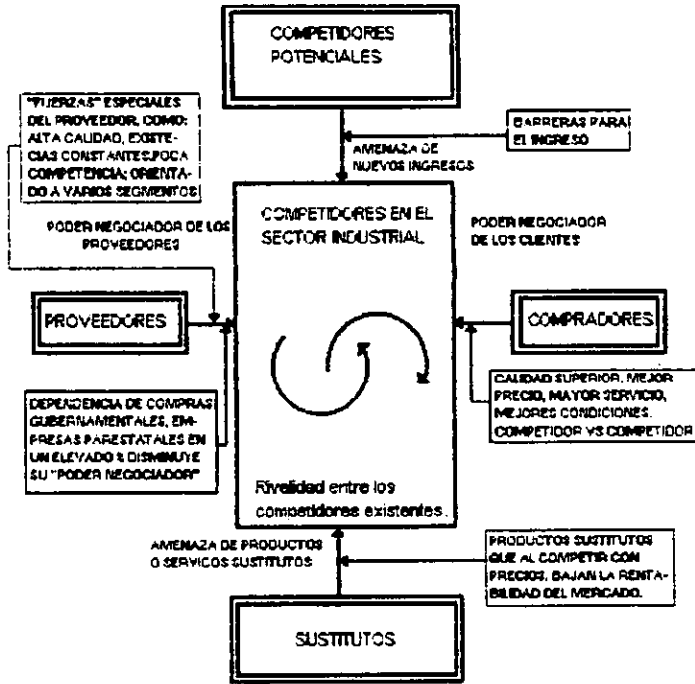
**PROVEEDORES SE COMPONEN DE:**

- Fuerzas especiales del proveedor, como: alta calidad, existencias constantes, poca competencia; orientando a varios segmentos.

- Poder de negociación que tengan los proveedores así mismo dependencia de compras.

A continuación presento el siguiente cuadro que se refiere a el crecimiento que tiene tanto la matriz con respecto a la participación y generación de efectivo en el mercado.

**FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL**



**CUADRO 1.7**



\* EMPRESAS CON UNA SINERGIA NATURAL CON EL SECTOR INDUSTRIAL.

\* EMPRESAS QUE NO ESTANDO EN EL SECTOR INDUSTRIAL, PODRIAN SALVAR LAS BARRERAS DE INGRESOS POR SU CAPACIDAD FINANCIERA-ECONOMICA.

\* EMPRESAS PARA LAS CUALES COMPETIR EN EL SECTOR INDUSTRIAL PODRIA SER TAN SOLO UNA EXPRESION DE SU ESTRATEGIA ACTUAL.

\* NUESTROS PROPIOS CLIENTES O PROVEEDORES QUE PUEDAN INTEGRARSE.

#### **2.2.4 ANALISIS, COMPETENTES Y EVALUACION DEFENSIVA DE UN COMPETIDOR.**

Después de analizar los diferentes componentes que debemos de tomar en cuenta como competidores debemos de llevar a cabo una evaluación, a un cuando la estructura inicial, la estructura potencial y las decisiones de inversión de la empresa en particular sean específicas del sector industrial, podemos generalizar respecto a los procesos evolutivos importantes existen algunos procesos predecibles interactivos, dinámicos que se presentan en todo sector industrial en una u otra forma, aunque su rapidez y dirección

difieren del sector industrial, gubernamentales, como empresas paraestatales en un elevado % disminuya su poder de negociación.

A continuación mostraremos un esquema para evaluar la capacidad defensiva de un competidor.

#### **EVENTOS**

**Movimientos estratégicos**

**al evento**

**Factibles de nuestra  
empresa**

**Anote todas las alternativas  
tales como:**

**Cambios del entorno factibles**

**Anote todos los cambios tales  
como:**

**Consumidores.**

#### **VULNERABILIDAD**

**Del competidor**

**CUADRÍCULA DE POSICIÓN DE LA EMPRESA/ATRACTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL**

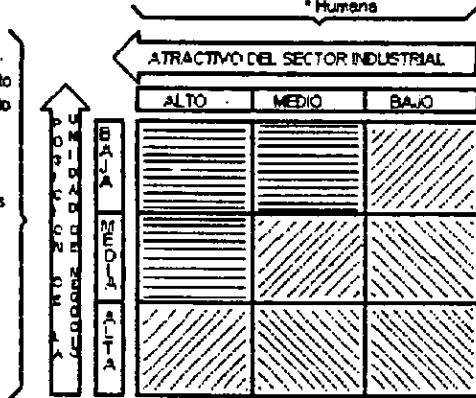
-  Construir
-  Sostener
-  Cosechar

**Criterios:**

- \* Tamaño
- \* Crecimiento del mercado, precios
- \* Diversidad del mercado
- \* Rentabilidad del sector industrial
- \* Estructura competitiva
- \* Situación Técnica
- \* Social
- \* Entorno
- \* Legal
- \* Humana

**Criterio:**

- \* Tamaño
- \* Crecimiento
- \* Participación de mercado
- \* Posición
- \* Margenes
- \* Rentabilidad
- \* Posición Tecnológica
- \* Fortalezas y Debilidades
- \* Imagen
- \* Contaminación
- \* Recursos humanos



**CUADRO 1.8**

## **2.3 CONSUMIDORES**

El comportamiento de una compra de un individuo cambia a través del tiempo por los cambios de ingreso, de la etapa de su ciclo de vida y otras circunstancias, si a esto se le añaden los infinitivos viables que ocurren porque cada consumidor posee una responsabilidad propia, el intento de comprender su comportamiento puede parecer imposible.

- 1.- Objetivos futuros que consisten en: todos los niveles de la dirección y en dimensiones múltiples, es decir ( que impulsa al consumidor ).
- 2.- Estrategia actual: forma en que la empresa esta compitiendo en la actualidad, es decir ( qué es lo que esta haciendo y que es lo que puede hacer el competidor ).
- 3.- Supuestos: Que se forman de si mismo y el sector industrial.
- 4.- Capacidades que se basan en: los puntos fuertes y débiles que tiene el competidor.

Todos estos componentes que hacen que el perfil de respuesta del competidor sea: que este satisfecho con su posición actual, que movimientos o probables cambios de estrategias se hará donde es vulnerable, donde provocara las

represalias más efectivas y mayores, que debemos de analizar a parte de lo que ya hemos mencionado. Y por último debemos de tomar en cuenta el mercado de valores que es muy importante para la economía de un país y de esto depende también el desarrollo de los mercados.

7) MERCADOTECNIA - Monroy Serrano Roberto, Ed. Interamericana 1993, P.21, 22, 25, 28, 30, 31, 32, 35.

## **PRINCIPALES FACTORES QUE SE TOMAN EN CUENTA DE LOS INDIVIDUOS SON :**

### **NECESIDADES ( Beneficios buscados )**

Todos los seres humanos tienen cinco necesidades básicas, seguridad, pertenencia y amor, estima y realización personal, la forma como ellas satisfacen estas necesidades, según las diferencias existentes entre los consumidores y su ambiente.

La religión, educación, edad, los valores personales y los estilos de vida son factores que influyen en la manera que los individuos satisfacen estas necesidades, el ambiente también tiene gran influencia.

### **METAS: ( ATRIBUTOS DEL PRODUCTO BUSCADO )**

Los consumidores no compran productos: compran una serie de atributos que van a satisfacer sus necesidades. contribuyen las bases para la motivación de los consumidores. El consumidor debe investigar que atribuciones, esta doble investigación requiere información.

### **ADQUISICION Y PROCESO DE LA INFORMACION**

La búsqueda del producto de información sobre productos, alguna parte de la información se obtiene sin ser

solicitada de publicidad de T.V. o llamadas de representantes de ventas, etc.

Los modelos de adquisición de información por parte de los consumidores han tenido tres enfoques, se han utilizado modelos econométricos, pero su utilidad se ha puesto en tela de juicio, se han empleado redes de decisiones para describir el proceso de decisión previo a una compra.

### **2.3.1 MODELOS DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR**

La conducta del consumidor, que conduce a la compra, este modelo rastrea el proceso de decisión concedente a la selección de una categoría de producto, que explica el proceso conducente a la demanda genérica. La última parte del modelo se relaciona con la demanda de marcas, es decir, de que modo de consumidor escoge una sola marca entre las muchas que existen dentro de la categoría del producto.

### **LA CONDUCTA DE LOS CONSUMIDORES**

Un tercer enfoque consiste en examinar las reglas que utilizan los consumidores en diferentes niveles de análisis.

En esta sección examinaremos brevemente las contribuciones principales de la demografía, sociología, psicología social y económica, los tres primeros permiten entender las necesidades físicas, sociales psicológicas de los

consumidores. La teoría económica ayuda a comprender la capacidad económica para comprar y su voluntad de compra a diferentes niveles de precios.

### **2.3.2 DIMENSIONES DEMOGRAFICAS**

Presentan numerosos determinantes demográficos, de la demanda genérica, estos incluyen sexo, edad, localización geográfica, tamaño de la ciudad, educación, ocupación, raza, estado civil y número de hijos en el hogar.

#### **CICLO DE VIDA DE LA FAMILIA**

Las diferentes etapas en el ciclo de vida de la familia, y algunos ejemplos de tipos de productos que compran en cada etapa aparecen a continuación:

- 1.- **SOLTEROS JOVENES:** Que viven solos, equipos básicos de cocina, muebles, automóviles, equipos de sonido, artículos para vacaciones.
- 2.- **PAREJAS RECIEN CASADAS SIN HIJOS:** Automóviles, refrigeradores, estufa, muebles, etc.
- 3.- **NIÑOS MENORES DE 6 AÑOS:** Lavadora, secadora, televisores, alimentos para niños, jarabes, vitaminas, muñecos y juguetes, etc.



4.- NIÑOS MAYORES DE 6 AÑOS: Alimentos, material de limpieza, juguetes, etc.

5.- HIJOS NO EMANCIPADOS: Vacaciones o de más edad, muebles nuevos y de más gusto, viajes en automóvil, servicios dentales y revistas, etc.

6.- HIJOS EMANCIPADOS: Vacaciones, artículos de lujo y mejoras en el hogar.

7.- CABEZA DE FAMILIA JUBILADO CON HIJOS EMANCIPADOS: Aparatos médicos, cuidados médicos, etc.

Un análisis de la demanda genérica para alguno de éstos productos o servicios relacionados con la familia, debe tener en cuenta el número de familias, que pasaría por cada etapa.

Aunque el ciclo de vida de la familia es una buena variable de predicción para un gran número de productos y servicios, la edad es el mejor predictor para otros.

TASA DE NATALIDAD: Para una planeación a largo plazo, la variable demográfica más importante es la tasa de natalidad.

#### DIMENSIONES SOCIOLOGICAS

Los individuos tienen necesidades similares de alimentación, techo, vestuario, y transporte, pero sus medios

para satisfacer estas necesidades están influidos por la sociedad, la educación y los estilos de vida.

**OTRAS DE LAS DIMENSIONES DEL CONSUMIDOR SON:**

**DECISIONES DE MARIDO Y MUJER  
VALORES SOCIALES CAMBIANTES  
ADAPTACION Y DIFUSION DEL NUEVO  
PRODUCTO  
DIMENSIONES SOCIOLOGICAS  
DESARROLLO RECIENTES PSICOGRAFICAS  
DIMENSIONES ECONOMICAS**

Tomamos en cuenta todos estos puntos que van desde los mercados, competencia, consumidores, mercados financieros, medio ambiente, etc., ya que son muy importantes para tomar decisiones estratégicas pensadas, así el futuro por medio de la administración estratégica. Llevamos a cabo la planeación estratégica que está basada hacia el futuro.

# CAPITULO III

ADMINISTRACION BASADA EN  
PROYECCION FUTURA



### **3.1 PLANEACION ESTRATEGICA**

Aquí estudiamos el enfoque de sistemas para guiar a las empresas hacia el futuro. Tomamos en cuenta la organización, control, tipos de estrategias, etc.

### **3.3.2 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas hacia el futuro.

Esta definición contiene tres elementos muy importantes que son:

**PLANEACION ES DECIR EL PROCESO  
ESTRUCTURA  
FILOSOFIA**

**PROCESO:** Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrla, se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas.

**ESTRUCTURA:** La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar con el fin de poner en práctica para así lograr los objetivos y propósito básicos de la compañía.

**FILOSOFIA:** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

### **OBJETIVO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en si, son las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en un momento.

La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como:

- TENEMOS EL NEGOCIO ADECUADO
- CUALES SON NUESTROS OBJETIVOS BASICOS
- CUANDO SERAN OBSOLETOS NUESTROS PRODUCTOS ACTUALES
- ESTAN AUMENTANDO O DISMINUYENDO NUESTROS MERCADOS

Existe una brecha entre un propósito objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de alta dirección. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica y general una vez al año.

La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

### **3.3.3 CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA**

La planeación estratégica se caracteriza por ser una actividad muy compleja para los dirigentes ya que es indispensable tener ingenio y creatividad, porque se aplica a áreas de mayor relevancia en la empresa y se desarrolla mediante planes a largo plazo que tienen una perspectiva amplia integral.

Los planes estratégicos constituyen un proceso dinámico que se ajusta a las condiciones cambiantes determinando los fines.

El proceso de formulación de los planes se realiza consistentemente de las oportunidades, riesgos y problemas organizacionales, consiste en:

**DECISIONES CENTRALIZADAS  
DECISIONES NO REPETITIVAS  
DECISIONES NO AUTORREGENERATIVAS  
IGNORANCIA PARCIAL**

## IMPORTANCIA

En los años recientes se han realizado diferentes estudios cuantitativos, los cuales proporcionan una evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo, utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica, sino el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa, sin embargo en términos generales las direcciones muy eficientes saben desarrollarse sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comprando como empresas que operan sin sistema de planeación formal.

### **3.3.4 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA QUE INFLUYEN O SON DETERMINANTES EN EL DESARROLLO DE LOS PLANES ESTRATEGICOS**

Algunos factores externos determinantes en el desarrollo de los planes son:

**MARCO POLITICO:** Clima político local estatal o federal hostil o variable, presiones reglamentales del gobierno.

**ESQUEMA SOCIAL:** Demandas del consumidor, presiones del ambiente.

**ENTORNO ECONOMICO:** Producto Interno Bruto, tasas de intereses, inflación, empleo, producción de la empresa.

**INFRAESTRUCTURA:** Tendencias en nuevas tecnologías sobre estructuras del mercado y técnicas en la producción.

**MARCO LEGAL Y FISCAL:** Responsabilidades legales, pasados presentes y futuros.

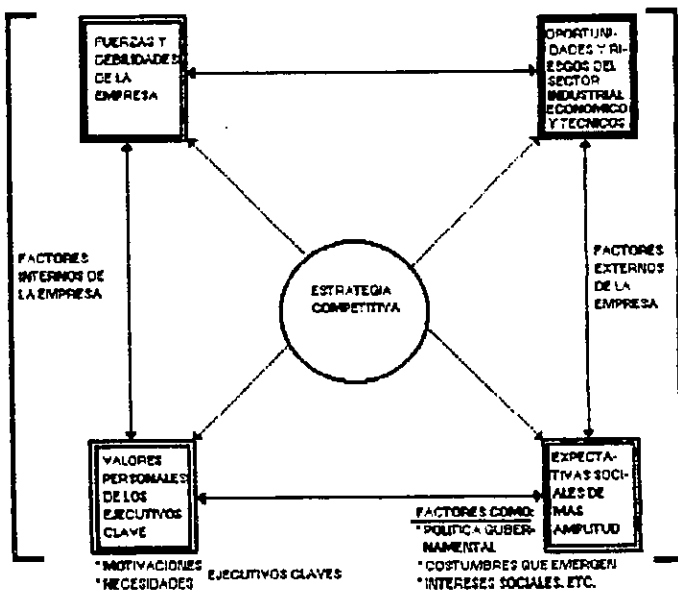


**CONTEXTO EN EL CUAL SE FORMULA LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

- \* Perfil de activos y habilidades
- \* Recursos financieros
- \* Tecnología. Identificación de marcas, etc.

Entorno industrial

- \* Amenazas
  - \* Oportunidades
- DEFINICION DEL "AMBIENTE COMPETITIVO"**



**CUADRO 1.9**

### **3.3.5 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Para llevar a cabo una planeación estratégica debemos de tomar en cuenta cinco elementos básicos que son:

**SITUACION:** Como serán las circunstancias externas (entorno) dentro de diez años.

**PERSPECTIVAS:** Qué tipo de empresa queremos ser dentro de diez años.

**ESTRATEGIA:** Qué estrategia nos llevara a ese punto.

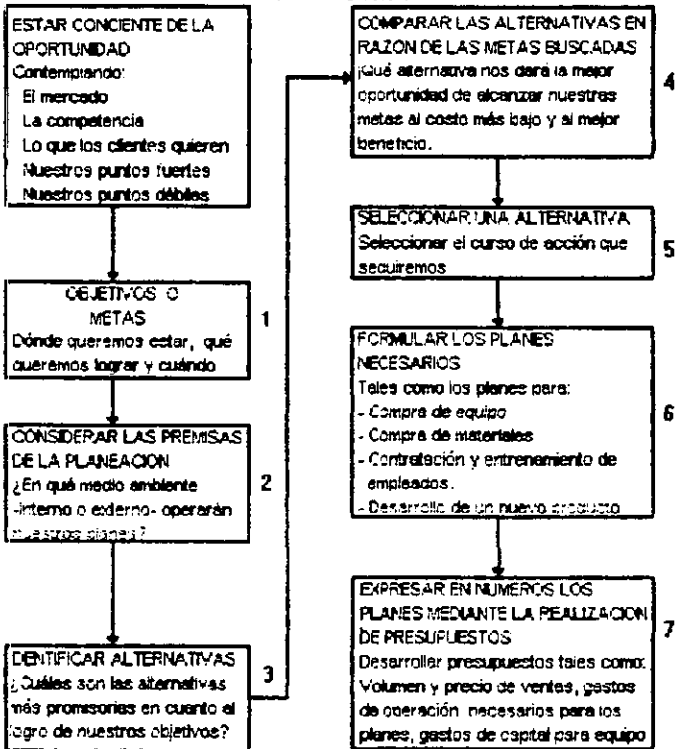
**ESTRUCTURA:** Como hemos de organizarnos para llevar a cabo la estrategia.

**SISTEMAS:** Que sistemas de información, planificación y control necesitamos para llevar a cabo la estrategia.

Los pasos a seguir en la planeación estratégica consiste en:

**ESTAR CONSCIENTE DE LA OPORTUNIDAD  
CONTEMPLANDO EL MERCADO.  
LA COMPETENCIA  
LO QUE LOS CLIENTES QUIEREN  
NUESTROS PUNTOS FUERTES  
NUESTROS PUNTOS DEBILES**

**PASOS EN LA PLANEACION**



**CUADRO 1.10**

**1.- OBJETIVOS O METAS:**

Dónde queremos estar, que queremos lograr y cuando.

**2.- CONSIDERAR LA PREMISAS DE LA PLANEACION:**

¿ En qué medio ambiente -interno o externo- operarán nuestros planes?

**3.- IDENTIFICAR ALTERNATIVAS:**

¿ Cuáles son las alternativas más promisorias en cuanto al logro de nuestros objetivos ?

**4.- COMPARAR LAS ALTERNATIVAS EN RAZON DE LAS METAS BUSCADAS:**

¿ Qué alternativa nos dará la mejor oportunidad de alcanzar nuestras metas al costo más bajo y al mejor beneficio?

**5.- SELECCIONAR UNA ALTERNATIVA:**

Seleccionar el curso de acción que seguimos

**6.- FORMULAR LOS PLANES NECESARIOS:**

Tales como los planes para compra de equipo, compra de materiales, contratación y entretenimiento de empleados, desarrollo de un nuevo producto.

**7.- EXPRESAR EN NUMEROSOS PLANES  
MEDIANTE REALIZACION DE PRESUPUESTOS:**

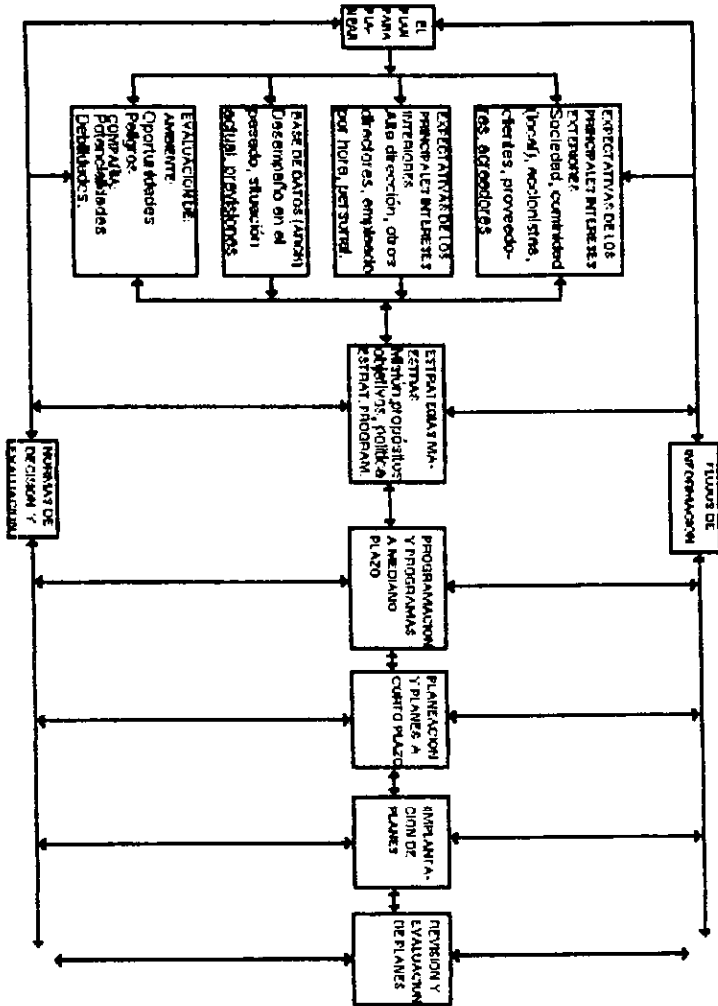
Desarrollar presupuestos tales como: volumen precio de venta, gastos de operación necesarios para los planes, gastos de capital para equipo.

8) PLANEACION ESTRATEGICA.- Monroy Serrano Roberto, P. 60, 66, 63, 65.

Existe un modelo conceptual claro que representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado a la práctica.

El anexo 2-1 muestra el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática. Además, elabora el significado de la planeación estratégica y explica como se puede realizar el proceso. Durante varios años he examinado los sistemas de planeación de diferentes empresas y se llegó a la conclusión que aquellos que llevan a cabo una planeación completa y efectiva sigue este modelo explícito o implícitamente, los diagramas de flujo operativos varían de acuerdo con las diferencias que existen entre las empresas se encuentran expresados en el anexo 2-1, si un elemento del modelo falta, puede que es sistema no opere con eficiencia, esta dividido en tres secciones principales: premisas, formulación de planes, implementación y revisión, cada una se verá en forma separada a continuación.

ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACION COMERCIAL DE UNA COMPAÑIA



ANEXO 2-1.- Estructura y proceso de planeación comercial de una compañía.

CUADRO 1.11

## PREMISAS DE PLANEACION

**PREMISAS:** Significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio. Las premisas como se muestran en el anexo 2-1, están divididas en dos tipos: el plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Las premisas de planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en estas áreas, algunas veces llamadas análisis de la situación.

Dentro de este cuadro se encuentran las expectativas de los principales intereses externos que son en internos, alta dirección, otros directores, empleados, etc.

Con lo que respecta a los externos, sociedad, comunidad, accionistas, clientes, proveedores, acreedores, etc.

Por lo que se refiere a la base de datos ( archivo ) este incluye la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente.



Otro de los cuadros, tenemos que si la evaluación que consiste en:

Descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.

## FORMULACION DE PLANES

El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa.

Las estrategias maestras se definen como:

Misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una empresa, por ejemplo: utilidades, gastos capitales, participación en el mercado, organización, precio, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación y actividades políticas entre otros.

Dentro de la formulación de planes existe la programación a mediano plazo que es el proceso mediante el

cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de como se debe llevar acabo, la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a la tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años.

#### IMPLEMENTACION Y REVISION

El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, influyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y proceso de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados.

A continuación presento un esquema con el proceso de planeación estratégica sobre el control y análisis de mercadotecnia general.

## PLANEACION ESTRATEGICAS

SITUACION

COMO SERAN LAS CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS DENTRO DE 10 AÑOS

PERSPECTIVAS

QUE TIPO DE EMPRESA QUEREMOS SER DENTRO DE 10 AÑOS

ESTRATEGIA

QUE ESTRATEGIA NOS LLEVARA A ESE PUNTO.

ESTRUCTURA

COMO HEMOS DE ORGANIZARNOS PARA LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA.

SISTEMAS

QUE SISTEMAS DE INFORMACION PLANIFICACION Y CONTROL NECESITAMOS PARA LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA.

1) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Preguntas clave para análisis, planeación y control de la mercadotecnia general.
2) ANALISIS DEL ENTORNO DE LOS MERCADOS NACIONALES	<p><b>ANALISIS DEL ENTORNO</b></p> <p>1.- Cuáles son las características exclusivas de cada mercado nacional?</p> <p>2.- Podemos agrupar los mercados nacionales en segmentos para propósitos de operación y planeación?</p>
3) PLANEACION ESTRATEGICA	<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p> <p>3.- Cuáles deben ser involucrados en las decisiones de mercadotecnia?</p> <p>4.- Cuál es el pensamiento general sobre objetivos de mercado?</p> <p>5.- Qué necesidades son satisfechas por nuestros productos en los mercados seleccionados?</p> <p>6.- Qué beneficios hacia el cliente proveen nuestros productos en los mercados seleccionados?</p> <p>7.- Cuáles son las condiciones bajo las que nuestro producto es usado en los mercados-objetivo?</p> <p>8.- Qué tan grande es la capacidad de compra de nuestros productos en los mercados seleccionados como objetivo?</p> <p>9.- Cuales son nuestras mayores fortalezas y debilidades en relación a la competencia en dichos mercados.</p> <p>10.- Debemos de extender, adaptar, o inventar productos, precios, publicidad, y programas de promoción para los mercados-objetivo?</p> <p>11.- Cuál es la situación de pagos y capacidad económica de los mercados-objetivo?</p> <p>12.- Es el clima político aceptable?</p>
4) ESTRUCTURA	<p><b>ESTRUCTURA</b></p> <p>13.- Cómo vamos a estructurar nuestra organización para alcanzar óptimamente nuestros objetivos, dadas nuestras destrezas y recursos?</p>
5) PLANEACION OPERACIONAL	<p><b>PLANEACION OPERACIONAL</b></p> <p>14.- Dados nuestros objetivos, estructura, capital y entorno de impuestos, como implementaremos un plan efectivo de mercadotecnia? Qué productos serán comercializados? A qué precios? A través de que canales? Qué tipo de comunicaciones? En que mercados y segmentos?</p>
6) CONTROLANDO EL PROGRAMA DE MERCADOTECNIA	<p><b>CONTROLANDO EL PROGRAMA DE MERCADOTECNIA</b></p> <p>15.- Cómo mediremos y tendremos señales sobre el desarrollo del plan? Qué pasos deben de ser tomados para asegurar que los objetivos de mercadotecnia sean alcanzados?</p>

CUADRO 1.12

### **3.3.6 PLANEACION ESTRATEGICA ENFOCADA A LA DIRECCION Y CONTROL DE LA ORGANIZACION**

Existen dos diferentes tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una organización, que se llama dirección operacional. La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica. El enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia. Hoy en día, la dirección y la planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente.

Catorce procesos directivos básicos muy conocidos son los que forman los componentes, los cuales son estos catorce procesos según Bower son los siguientes:

- 1.-Establecimientos de objetivos
- 2.-Estrategia de la planeación
- 3.-Establecimiento de metas
- 4.-Desarrollar la filosofía de la compañía
- 5.-Establecer las políticas
- 6.-Planear la estructura de la organización
- 7.-Proporcionar el personal
- 8.-Establecer los procedimientos
- 9.-Proporcionar instalaciones
- 10.- Proporcionar el capital
- 11.- Establecimiento de normas

- 12.- Establecer los programas directivos y los planes opcionales
- 13.- Proporcionar información controlada
- 14.- Motivar a las personas

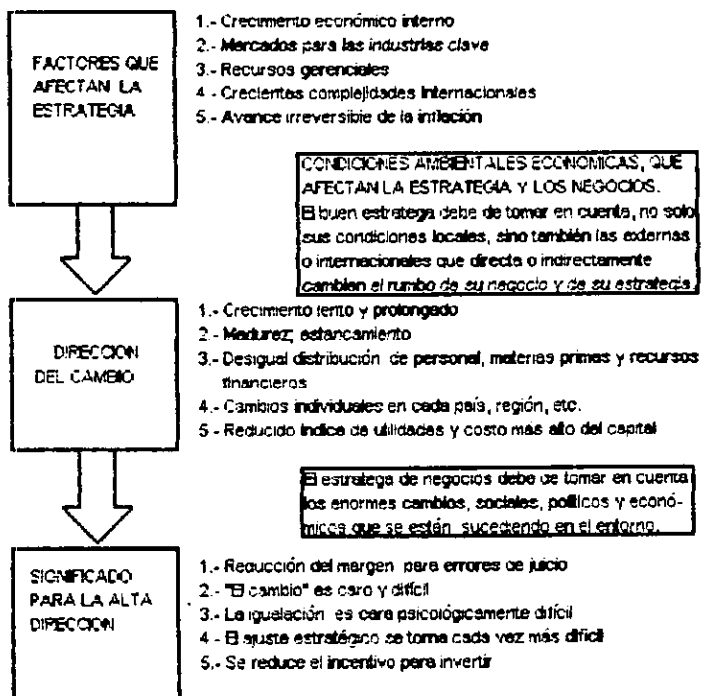
Todos estos procesos, sin excepción, están en una u otra forma comprendidos dentro del proceso de la planeación estratégica formal. Sin embargo, las responsabilidades y acciones directivas en algunos de los procesos van más allá de la planeación misma. Por ejemplo, el motivar a la gente es requerimiento que es más profundo que la planeación. el problema consiste en que un proceso directivo de dominio. según un observador directivo cuya palabra merece respeto, es un elemento de o que se basa en la planeación estratégica

## CONTROL

Control se utiliza aquí en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño este conforme en los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes. Este proceso involucra tres pasos básicos:

- 1.- Establecer normas
- 2.- Medir el desempeño contra la norma
- 3.- Corregir divergencias de las normas

## CAMBIOS FUNDAMENTALES EN EL AMBITO DE LOS NEGOCIOS



**CUADRO 1.13**

Este capítulo se inició con la observación de que controlan las actividades humanas para lograr los planes involucra el proceso directivo total y una comprensión de la naturaleza de los seres humanos en sí.

Se menciona que existen varios tipos de sistemas de control para implantar planes. El que se trató en el capítulo se refiere en el establecimiento de normas de desempeño, a la evaluación de éste desempeño en vista de estas normas, y a la toma de acciones para corregir divergencias de la norma.

Se analizaron las elecciones obtenidas de la experiencia de la formulación de sistemas presupuestales y se afirmó que son aplicables a otros sistemas diseñados para controlar el desempeño para implantar planes, las lecciones fueron las siguientes:

- 1.- Debe existir el apoyo directivo.
- 2.- La estructura organizacional de la empresa debe estar bien definida.
- 3.- El sistema presupuestal debe planificarse e integrarse en el plan estratégico.
- 4.- La responsabilidad para el sistema presupuestal debe establecerse y comprenderse.



5.- Los presupuestos no deberán dominar a las decisiones; es decir no deberán sustituir el criterio directivo.

6.- El lenguaje especial de contabilidad deberá reducirse a un mínimo en los presupuestos o informes presupuestales.

7.- Se deberá asegurar que el sistema de presupuesto no se convierta en demasiado complejo.

8.- Que no se convierta difícil de manejar y restrictivo

9.- Se lograra mejores resultados si los presupuestos contienen normas claramente definidas, contra las cuales puede medirse el desempeño.

10.- En toda empresa debe crearse la comprensión adecuada de los propósitos y limitaciones de los presupuestos.

11.- Para evitarse más los aspectos engañosos del presupuesto, tales como gastar exceso de efectivo en los últimos días del año presupuestal para asegurar una base superior al negociar el siguiente año.

12.- Debe haber una amplia participación en el desarrollo de los presupuestos.

13.- El sistema presupuestal debe ser económico.

14.- El presupuesto debe tener significado.

15.- El sistema de presupuesto debe adaptarse a las características únicas de la compañía.

Finalmente se menciona que los sistemas de control en compañías pequeñas son: sencillos comparados con los de las empresas grandes.

### **3.3.7 TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Estrategia: Habilidad para manejar un asunto

#### **1.- ESTRATEGIA DE ATAQUE DIRECTO**

Consiste en innovación en sistemas de ventas, canales de distribución, etc., no recomendable a menos que se lleve ventaja.

#### **2.- ESTRATEGIA DE DESCUENTO DE PRECIO**

Consiste en igual calidad-menor precio.

#### **3.- ESTRATEGIA DE ARTICULOS MAS BARATOS**

Artículos genéricos ( producidos sin marca ).

#### **4.- ESTRATEGIA DE ARTICULOS DE PRESTIGIO**

Artículos creados en el prestigio de la marca imagen de la empresa.

**5.- ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS**

Basada en la innovación constante de productos y/o sistemas de ventas, canales de distribución.

**6.- ESTRATEGIA DE PROLIFERACION DE PRODUCTOS**

Basada en las diversas presentaciones de todos los productos.

**7.- ESTRATEGIA DE SUPERACION DE SERVICIOS**

Basada en la optimización del servicio.

**8.- ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION CREATIVA**

Basada en un enfoque creativo y motivacional de la distribución.

**9.- ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD INTENSA**

Dirigida a lograr la pre-venta

**10.- ESTRATEGIA DE EFICIENCIA EN LOS SISTEMAS DE FABRICACION**

Dirigida a asegurar tanto calidad del producto, como el inventario necesario.

**11.- ESTRATEGIA DE PRODUCTO (O LINEA DE PRODUCTOS) ESPECIALIZADO**

**12.- ESTRATEGIA ESPECIALIZADA DE CALIDAD DE PRODUCTO**

**13.- ESTRATEGIA DE PROCESOS DE PRODUCCION**

**14.- ESTRATEGIA DE DIVERSOS SERVICIOS  
ESPECIALIZADOS**

**15.- ESTRATEGIA DE MERCADO DE USO FINAL  
ESPECIALIZADO DEL PRODUCTO.**

**16.- ESTRATEGIA A NIVEL VERTICAL ESPECIALIZADA**

**17.- ESTRATEGIA DE CLIENTES (SUPER-  
SEGMENTACION )**

**18.- ESTRATEGIA DE MERCADO DE PRODUCTOS  
ESPECIALIZADOS**

## SELECCION DE UNA ESTRATEGIA PARA LA DECLINACION

Tiene puntos fuertes con relación a los competidores para los pequeños segmentos o bolsas que quedan.  
(NICHOS)

Carece de puntos fuertes con relación a los competidores para los pequeños segmentos o bolsas que quedan.

Estructura del sector industrial favorable para la declinación.	Liderazgo o Nicho	Cosecha o Retiro Rápido
Estructura del sector industrial desfavorable para la declinación.	Nicho o Cosecha	Retiro Rápido

Necesidades Estratégicas de la empresa para permanecer en el sector

**LIDERAZGO.-** Para aprovechar el sector industrial en declinación, la empresa como estrategia se orienta a ser la única empresa, o una de las pocas que permanescan en este sector industrial. Posteriormente cambia a una estrategia de mantenimiento del sector o cosecha controlada.

**NICHO.-** Esta estrategia consiste en identificar un segmento (o bolsa de demanda) en sector industrial en declinación que mantenga una demanda estable o decaiga lentamente y que cuente con factores de elevados rendimientos.

**COSECHA.-** Mediante esta estrategia se busca el lograr optimizar el flujo de efectivo del negocio por medio de la reducción o eliminación (en forma muy controlada) de nuevas inversiones.

**RETIRO RAPIDO.-** En lugar de que la empresa decida cosechar se retira rápidamente del sector industrial en declinación a través de la venta inmediata de la empresa. Frecuentemente se dá el caso de empresas que llevan a cabo un rápido retiro durante la etapa de madurez, ello es, antes de declinar.

**ESTRATEGIAS MERCADOTECNICAS  
EN RELACION AL MERCADO  
(FACTORES: CRECIMIENTO-PARTICIPACION)**

<b>ALTO</b>  <u>CRECIMIENTO</u>  <u>DEL MERCADO</u>	MANTENER TANTO A PUBLICIDAD COMO A PROMOCIONES DE VENTAS MUY SOLIDAS Y COMPETITIVAS.	TRABAJAR INTELIGENTEMENTE PARA LOGRAR UNA DIFERENCIACION IMPORTANTE PARA EL PRODUCTO Y SU POSICIONAMIENTO.
	DEFENDER EL LIDERAZGO, E INVERTIR EN AMPLIACIONES DE LAS LINEAS, SEGMENTACION DEL MERCADO.	ANALIZAR TODA LA MEZCLA MERCADOTECNICA (ESTABLECER CONCLUSIONES), PROBABLEMENTE TERMINAR POR COSECHAR.
<b>BAJO</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
	<u>PARTICIPACION EN EL MERCADO</u>	

**CUADRO 1.15**

NUEVE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS DE MEZCLAS MERCADOTECNICAS

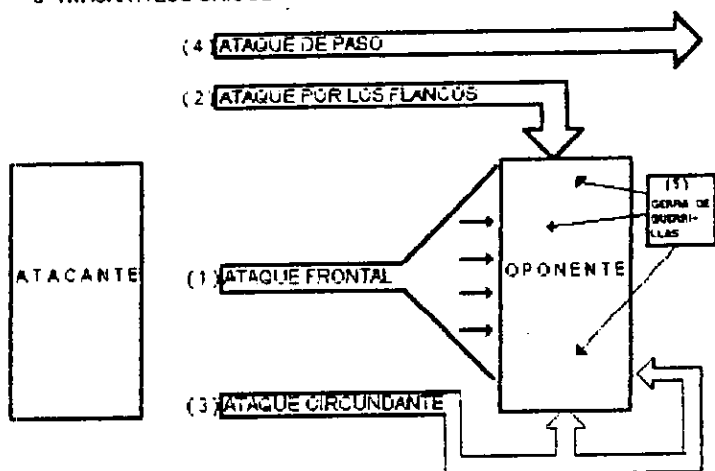
		<u>PRECIO</u>		
		ALTO	MEDIO	BAJO
C A L I D A D D U C T O R E L	ALTA	ESTRATEGIA DE LAS PRIMAS (PLUS +)	ESTRATEGIA DE PENETRACION	ESTRATEGIA DE LA SUPERGANGA
	MEDIA	ESTRATEGIA DEL PRECIO EXAGERADO	ESTRATEGIA DE CALIDAD PROMEDIO	ESTRATEGIA DE LA GANGA
	BAJA	ESTRATEGIA DE PEGAR Y HUIR	ESTRATEGIA DE ARTS. CORRIENTES	ESTRATEGIA DE ARTS. BARATOS

CUADRO 1.16

## ESTRATEGIA DE ATAQUE

### DECISIONES DE A QUIEN ATACAR

- 1 - ATACAR AL LIDER.
- 2 - ATACAR A LOS IGUALES
- 3 - ATACAR A LOS CHICOS



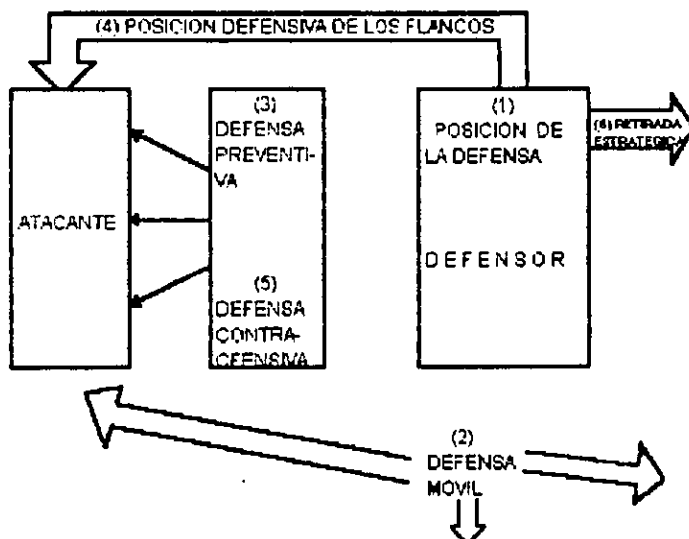
### ESTRATEGIAS:

- 1.- ATAQUE FRONTAL.- Se lleva a cabo sólo cuando se lleva ventaja mínima de 3 a 1.
- 2.- ATAQUE POR LOS FLANCOS.- Sistema que se basa en concentrar el ataque en la parte más débil del opositor.
- 3.- ATAQUE CIRCUNDANTE.- Ataque aparentemente frontal, aunque cambia hacia los flancos y por atrás.
- 4.- Ataque en busca de siguiente campo de batalla si el oponente es muy fuerte.
- 5.- GUERRA DE GUERRILLAS.- "Pegar y huir" - En diferentes mercados, segmentos, etc. sin ser constantes.

CUADRO 1.17



## ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



### ESTRATEGIAS :

- 1.- Mantener una posición fuerte de defensa.
- 2.- DEFENSA MOVIL.- Crear la suficiente movilidad para poder atacar en diversas posiciones y puntos.
- 3.- DEFENSA PREVENTIVA.- Ataque que se lleva a cabo para que no se nos ataque.
- 4.- POSICION DEFENSIVA DE LOS FLANCOS.- Fortalecer los puntos débiles para que estos signifiquen ventajas en caso de tener que atacar.
- 5.- DEFENSA CONTRAOFENSIVA.- Contar con la fuerza suficiente para poder contra-atacar en caso de que sea necesario. (en su propia casa).
- 6.- RETIRADA ESTRATEGICA.- Estrategia que consiste en retirarse a segmentos en donde podamos tener mayores probabilidades de éxito.

## IMPLICACIONES PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Los puntos débiles y fuertes de una empresa pueden anotarse como siguen:

### Puntos Fuertes

- \* factores que forman las barreras a la movilidad que protegen a su grupo estratégico;
- \* factores que aumentan el poder de negociación frente a clientes y proveedores;
- \* factores que aíslan a su grupo de la rivalidad de otras empresas;
- \* escala mayor con relación a su grupo estratégico;
- \* factores que permiten costos de ingreso inferiores a otros en su grupo estratégico;
- \* grandes habilidades para implantar la estrategia con relación a sus competidores;
- \* recursos y habilidad que permiten a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos aun más convenientes.

### Puntos Débiles

- \* factores que reducen las barreras de movilidad que protegen a su grupo estratégico;
- \* factores que empeoran el poder de negociación de su grupo frente a clientes y proveedores;

- \* factores que exponen a su grupo a la rivalidad de otras empresas;
- \* escala más pequeña con relación a su grupo estratégico;
- \* factores que causan costos de ingresos más elevados a su grupo estratégico;
- \* pocas habilidades de implantación de su estrategia con relación a sus competidores;
- \* falta de recursos y habilidades que permitirían a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos más convenientes.

### ¿ ES EFECTIVA SU ESTRATEGIA ?

( CUATRO ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS )

#### 1.- EL LIDER EN COSTOS

Su liderazgo en costos bajos le permite ofrecer precios bajos muy atractivos.

#### 2.- EL DIFERENCIADOR DE PRODUCTOS

Trata de ofrecer siempre el mejor producto en base a determinadas diferencias ventajosas con los demás.

#### 3.- EL QUE SE CONCENTRA EN EL MERCADO

Ejerce un liderazgo concentrándose en un segmento de mercado al cual concurre ( mercadotecnia concentrada ).

#### 4.- EL QUE SE QUEDA EN MEDIO DEL CAMINO

Quien no ofrece ni el mejor precio, o producto, ni esta especializado en ningún mercado.

## ESTRATEGIA PARA COSECHAR

**SITUACION:** Cuando ya no es posible mantener o aumentar las ventas de determinado producto (o servicio), por razones de competencia, productos sustitutos y/o situaciones externas a la empresa, se puede optar por la " Estrategia para Cosechar " , misma que consiste en lo siguiente:

### PASO No. 1

- \* Reducir la investigación de mercados (del producto a cosechar), con excepción de aquella dirigida a obtener información sobre la situación en ventas del producto.
  
- \* Reducir totalmente la planeación y desarrollo del producto.
- \* Reducir paulatinamente las inversiones en "P&E" - planta y equipo  
asignados al producto en cuestión.
- \* Reducir los gastos de publicidad y promoción de ventas.
- \* Reducir ( no reemplazar ) el equipo de vendedores.
- \* Reducir los servicios relacionados con este producto.
- \* Reducir ( y no ampliar ) la red de distribución del producto.

### PASO No. 2 (Mientras lo anterior se lleva a cabo)

- \* Guardar en secreto dicha estrategia, ante:

clientes - competidores - colaboradores diversos

**RESULTADO:** Obtener del producto la mayor rentabilidad posible aun en su etapa de decadencia.

10) PLANEACION ESTRATEGICA.- Monroy Serrano Roberto, P. 70, 71, 76.

Después de haber presentado los tipos de estrategias, estas son algunas de las que se toman en cuenta para crecer en un mercado, y tener un posicionamiento adecuado en él, todo esto depende de la buena administración estratégica que nosotros hagamos para competir y tener éxito en el futuro.

Por último hablaremos de otros modelos de administración que se han dado en estos últimos años como es la Franquicia y que son otro tipo de administración

#### **DESARROLLO DE LA FRANQUICIA EN MEXICO**

La franquicia es el hecho de conocer o prestar en derecho a usar un sistema de comercialización de bienes o servicios que incluye los conocimientos, métodos y tecnología probados todo esto por un tiempo determinado por lo regular se celebra por un termino de 10 años; permitiendo el desarrollo de las personas que se involucran.

A partir de junio de 1991 la franquicia en México recibe el reconocimiento legal y jurídico como una forma de hacer negocios ofreciendo la oportunidad a empresas extranjeras de expandir sus operaciones internacionales a un mercado en el que los consumidores quieren calidad, precio y servicio con estándares internacionales.

Por la falta de interés de los empresarios mexicanos a crear fuentes de ingresos y de progreso para sus propios

negocios, busca la comodidad y prestigio que se requiere, recurriendo al mercado extranjero para adquirir entre varias opciones una forma de negocios que cubra las características y adaptación a las leyes del sistema mexicano.

Aunado a esto lo que se ha propiciado es una situación favorable para la inversión extranjera y dentro de esta, del sistema de franquicias, así como es:

- la reducción y control de la inflación anual,
- la venta por parte del gobierno de las empresas de su propiedad e inversionista probados y de privatizar la banca.

Dentro de este marco de acción las franquicias extranjeras ya han tenido un gran éxito demostrando con resultados positivos obtenidos por las compañías, ya que están operando aquí desde hace cuatro años, la gran aceptación que han tenido en los mercados, los productos con los volúmenes y montos de venta mayores que los proyectos originalmente por estas empresas para una fase de introducción.

Actualmente operan en México 39 giros que van desde asesoría hasta tintorerías tales como:

- Alimentos y comida rápida
- Ropa y calzado
- Imprenta
- Rótulos

- Restaurantes
- Esparcimiento y deportes
- Tintorerías
- Hoteles
- Refacciones
- Alquiler administración de bienes muebles
- Alquiler administración de bienes inmuebles
- Otros

Principales puntos de la república con presencia de franquicias son:

- |                    |                |
|--------------------|----------------|
| - D.F.             | - Morelos      |
| - Estado de México | - Torreón      |
| - Monterrey        | - Guerrero     |
| - Guadalajara      | - Quintana Roo |
| - León             | - Puebla       |
| - Querétaro        |                |

Finalmente los factores que impulsaran al crecimiento de las franquicias y el desarrollo en México son:

- |             |            |          |
|-------------|------------|----------|
| - económico | - jurídico | - social |
|-------------|------------|----------|

### **CONCEPTO DE REINGENIERIA**

Es una reestructuración radical de los procesos de una compañía, de su organización y de su cultura, lo que



ofrece es nada menos que una visión totalmente nueva y de como se debe organizar y administrar las empresas para que tengan éxito e incluso para que puedan sobrevivir en el decenio de los 90 y más allá.

Con la reingeniería no se busca mejorar el negocio mediante avances incrementales, su meta es un salto de magnitud exponencial en rendimiento y que se puede alcanzar con proceso de trabajo y estructuras totalmente nuevas.

La clave de la reingeniería es abandonar las ideas básicas de la organización moderna, los trabajadores y los gerentes son hoy prisioneros de teorías anticuadas sobre la organización del trabajo, teorías que datan del comienzo de la revolución industrial, esas ideas es la división del trabajo y la necesidad de un control minucioso, la jerarquía administrativa ya no funciona en este mundo de competencia global y cambio inexorable.

Reingeniería es una guía autorizada para crear un tipo de compañía, para el nuevo mundo de los negocios es sin duda un manifiesto de la nueva revolución.

11) REINGENIERIA.- Hammer James, P 25,26.

## CONCLUSIONES

Uno de los cambios más importante que se han dado a través del tiempo sobre la administración es con respecto a como se deben de organizar y administrar, y esto se ha llevado a cabo por medio de la administración estratégica que hoy en día se tiene que tomar en cuenta para seguir existiendo.

Es la planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, va más allá de pronósticos actuales de productos presentes, y formula preguntas mucho mas fundamentales como:

- Tenemos el negocio adecuado
- Cuáles son nuestro objetivos básicos
- Cuando serán obsoletos nuestros productos
- Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados

Se caracteriza por ser una actividad muy compleja para los dirigentes ya que es indispensable tener ingenio y creatividad, porque se aplica a áreas de mayor relevancia en la empresa y se desarrolla mediante planes a largo plazo que tiene una perspectiva amplia integral.

Constituye un proceso dinámico que se ajusta a las condiciones cambiantes determinando los fines.

En los años recientes se han realizado diferentes estudios cuantitativos, los cuales proporcionan una evidencia

concreta acerca de los buenos resultados, obtenidos con la planeación estratégica en áreas como:  
ventas, utilidades, participación en mercado, reparto equitativo para los accionistas, índice de operación y de costo, etc., hay que mencionar que la óptima productividad de una organización se lleva a cabo por medio de la administración estratégica.

Se han dado diversas estrategias sobre las ventas de las más importantes, son:

Estrategias de ataque directo, descuento de precios, artículos más baratos y de prestigio, entre otros.

Hoy en día existen otros tipos de edición totalmente nueva de como se deben organizar y administrar las empresas como:

La reingeniería es un modelo de administración radical de los procesos de una compañía, de su organización y de su cultura, ofrece una visión totalmente nueva de como se debe de organizar y administrar las empresas para que tengan éxito e incluso para que puedan sobrevivir en el decenio de los 90 y más allá.

Es una guía autorizada para crear un nuevo tipo de compañía para el nuevo mundo de los negocios, es sin duda un manifiesto de la nueva revolución.

## BIBLIOGRAFIA

Bolsa Mexicana de Valores EL MERCADO DE VALORES MEXICANO México D.F., 1994. 22p.

Fischer Laura MERCADOTECNIA Ed. Interamericana México D.F., 1988, 500p

Hammer James REINGENIERIA Ed. Limusa México D.F. 1994, 226p.

Hunghes MERCADOTECNIA Ed. Limusa México D.F. 1990, 679p.

Jiménez Castro Wilburg INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION Ed. Fondo de Cultura México D.F. 391p.

Koontz Harold ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA México D.F. Ed. Limusa, 455p.

Lothans Fred INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION Ed. Mc. Graw Hill, México D.F. 1980 , 450 p.

Martínez Villegas Fabián PLANEACION ESTRATEGIA Ed. Pac., S.A. México D.F. 1986, 560p

Miner John B. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Ed.  
Continental 1978 México D.F. 1978, 558p

Monroy Serrano Roberto PLANEACION ESTRATEGICA  
Ed. Interamericana México D.F. 1993, 400P

Monroy Serrano Roberto MERCADOTECNIA Ed.  
Interamericana México D.F. 1993, 200p.

Much Galindo Lourdes FUNDAMENTOS DE  
ADMINISTRACION Ed. Trillas 1981 México D.F. 1981, 240 p.

Ríos Adalberto ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA  
ADMINISTRACION Ed. Trillas México D.F. 1977, 210 p.

George A. Steiner PLANEACION ESTRATEGICA Ed. Trillas  
México D.F. 357p.

Tesis de Franquicia México D.F. 1994, 226p.