

872702



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"La Planeación Estratégica como Herramienta
de la Microempresa para Lograr una Mayor
Participación de Mercado"

294998

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Gerardo Hernández Arias



**UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A.C.**

URUAPAN, MICHOACÁN,

2001



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por la oportunidad que me das.
Por lo que me has dado en esta vida y me darás.

A mis padres:

Por contar con su apoyo.
Por el gran esfuerzo que hicieron.
La confianza que depositaron en mí.

A ti:

Por el apoyo incondicional que me brindas
Por estar conmigo en los buenos y malos momentos de mi vida

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA	
1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	6
1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	7
1.3. CONCEPTO DE EMPRESA	8
1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	9
1.5. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN	11
1.6. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	13
1.7. ÁREAS FUNCIONALES	13
CAPÍTULO 2 PROCESO ADMINISTRATIVO	
2.1. CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	17
2.2. ANÁLISIS DE SU IMPORTANCIA PARA LA MICRO EMPRESA	18
2.3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	19
2.4. NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN	21
2.5. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN	22
2.6. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN	25
2.6.1. OBJETIVOS	25
2.6.2. TIPOS DE PLANES	26
CAPÍTULO 3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
3.1. DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31
3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	32
3.3. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	33
3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40

3.5. LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	41
3.6. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	42

CAPÍTULO 4 MERCADOTECNIA

4.1. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA	51
4.2. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA PARA LA EMPRESA	52
4.3. CONCEPTO DE MEZCLA DE MERCADOTECNIA	52
4.4. COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA	53
4.4.1. PRECIO	53
4.4.2. PROMOCIÓN	54
4.4.3. PLAZA	57
4.4.4. PRODUCTO	60
4.5. MERCADO	64
4.5.1. CONCEPTO	64
4.5.2. TIPOS DE MERCADO	65
4.5.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	68
4.5.4. PARTICIPACIÓN DE MERCADO	69

CAPÍTULO 5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	71
5.2. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	78
5.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	79
5.4. ANÁLISIS DE SU MERCADO	89
5.5. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	96

COCLUSIONES	98
-------------	----

RECOMENDACIONES	100
-----------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	102
--------------	-----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, por la situación de crisis económica por la que atraviesa el país, es necesario e importante que la micro y pequeña empresa colaboraren con el desarrollo y crecimiento desde una perspectiva económica hacia el país. Hoy en día las micro y pequeñas empresas son un factor determinante en el sector empresarial para lograr dicho desarrollo del país, la micro empresa es fuente generadora de inversión y en general de recursos económicos por sectores, así mismo es considerada fuente de empleos que permite a través de su funcionamiento contribuir al mejoramiento del nivel de vida de los que en ella colaboran.

Para cualquier empresa es fundamental establecer objetivos que le permitan ser productiva. Para el establecimiento de objetivos es condición indispensable la elaboración de planes, es por esto que en la actualidad aquellas empresas que deseen sobresalir en un mercado competitivo deberán elaborar planes estratégicos que les permitan identificar su posición actual y desarrollar los mecanismos para avanzar de manera competitiva y lograr los objetivos previamente establecidos.

Por tales motivos es necesario la existencia de una herramienta para lograr una mayor participación de mercado para beneficio de la micro empresa, que permita al empresario saber aprovechar las oportunidades que existen así como prevenir las posibles contingencias a que están expuestas.

Debido a lo anterior, en el presente trabajo de investigación se propone la planeación estratégica como herramienta de la micro empresa para tener una mayor participación de mercado.

En el primer capítulo se contempla el concepto de administración así como su importancia dentro de la empresa, principios de administración, la administración en las organizaciones y las áreas funcionales de una empresa.

En el segundo capítulo se habla acerca del proceso administrativo, análisis de su importancia para la micro empresa, las etapas de dicho proceso, naturaleza de la planeación, sus etapas y los componentes de la planeación: objetivos y tipos de planes.

En el tercer capítulo se contempla la definición de planeación estratégica, sus características, objetivos, ventajas y desventajas, sus limitaciones y el proceso a seguir para hacer posible su aplicación.

En el cuarto capítulo se habla sobre la mercadotecnia, la importancia que tiene para las empresas la mezcla de mercadotecnia y sus componentes: precio, promoción, plaza y producto, además se habla del mercado, tipos de mercado, segmentación y sus tipos.

Estos capítulos constituyen la base teórica para poder realizar la presente investigación de campo que se requiere.

Respecto al capítulo cinco se pretende demostrar que la planeación estratégica es una herramienta de la micro empresa para lograr una mayor participación de mercado.

Los objetivos de éste trabajo de investigación son los siguientes:

OBJETIVO GENERAL

“Demostrar la importancia de la aplicación de la planeación estratégica para lograr una mayor participación de mercado.”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

“Conocer los aspectos teóricos para realizar una planeación estratégica”

HIPÓTESIS

“Existe una relación directa significativa entre la planeación que desarrolla la empresa y el incremento en su participación de mercado.”

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

La administración es una herramienta fundamental en toda empresa para lograr la coordinación y funcionamiento óptimo de todas sus actividades para la cual se creó.

Toda empresa con una administración hace que la misma se apoye en principios administrativos que son esenciales para un seguimiento adecuado por parte de la administración.

La empresa establece un objetivo general y varios objetivos específicos, seguidos de planes que a través de la administración son llevados a su realización ya que es el medio por el cual la empresa logrará el cumplimiento de sus objetivos.

Es necesario que toda empresa sepa que tipo de empresa es y como se clasifica por lo que es necesario tener un conocimiento amplio de la clasificación de las empresas, para lograr establecer una verdadera planeación estratégica se debe de conocer los aspectos desde si se tiene una verdadera administración hasta su clasificación.

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín *ad* (junto de) y *ministratio* (prestación de servicios) y significa la acción de prestar servicios, colaborar o ayudar.

Actualmente la administración representa no solo el gobierno y la conducción de una empresa, sino también todas las actividades relacionadas con la *planeación, organización, dirección y control* de la actividad empresarial. (CHIAVENATO, 1993:3)

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (TERRY, 1992:89)

Es útil recordar que la administración es una actividad; quienes efectúan esta actividad son los gerentes o miembros de la administración.

La administración es una abstracción diseñada a convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles y efectivos.

1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Es indiscutible que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento que delega en otros determinadas funciones (siempre que estas funciones se realicen en un organismo social), dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador (administración).

La experiencia nos enseña y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación, que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por si solo.

La sociedad, es la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común. Este por lo tanto, es el objeto sobre el que recae la Administración.

El hombre al tratar de satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esta a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta.

La administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinas, etc.

1.3. CONCEPTO DE EMPRESA

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

Existen varias definiciones de empresa pero que llevan a un mismo objetivo, por lo cual la empresa la podremos definir como una entidad económica que realiza actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. (FERNÁNDEZ, 1991: 125)

1.4. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Las empresas se pueden clasificar según la Nacional Financiera, S.A., en:

1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales para productos químicos
- Extracción de madera
- Ganadería
- Pesca

2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a muchas otras industrias.

- Productos de petróleo
- Productos de carbón
- Hierro y acero
- Productos químicos

- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción
- textiles

3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Obras públicas
- Bancos y otras instituciones financieras
- Otros servicios

4. Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Calzado, prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho

- Productos minerales no metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos y electrónicos
- Equipo de transporte
- Industrias y manufactureras diversas

(NACIONAL FINANCIERA S.A., citado por Fernández, 1997: 86)

1.5. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

La administración no es una ciencia exacta. No se basa en leyes rígidas. Al contrario, necesita fundamentarse en principios generales y flexibles, capaces de ser aplicables a situaciones diferentes.

Estos principios son condiciones o normas dentro de las cuales el proceso administrativo debe ser puesto en acción y desarrollado. Los principios son reglas de comportamiento que el administrador debe adoptar en todas las situaciones que enfrenta la empresa.

Los principales principios de la administración son los siguientes:

a) Principio de división del trabajo y especialización.

Todo trabajo debe ser dividido con el fin de permitir la especialización de las personas en alguna actividad. Esto significa que toda persona debe de cumplir una sola función.

La especialización provoca la división de trabajo y por consiguiente una especialización en las tareas, o sea, la heterogeneidad dentro de la empresa.

b) Principio de autoridad y responsabilidad.

Autoridad es el derecho de dar órdenes y exigir obediencia, cuestiones indispensables en la actividad administrativa. La autoridad emana del superior hacia el subordinado, mientras que la responsabilidad emana del subordinado hacia el superior. La autoridad debe de corresponder a la responsabilidad y viceversa. Ambas deben ser equivalentes y equilibradas. En toda empresa debe de haber una línea de autoridad y responsabilidad bien definida, conocida y reconocida por todos los empleados de la empresa.

c) Principio de jerarquía o cadena escalar.

La jerarquía representa el volumen de autoridad y responsabilidad de cada persona u organismo en la empresa. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad y de responsabilidad. Mientras más grande es la empresa, mayor es el número de niveles jerárquicos.

d) Principio de la unidad de mando.

Cada persona debe subordinarse solamente a un superior. Es el principio de autoridad única, que busca evitar confusiones u órdenes dobles. Cada subordinado debe tener un solo jefe.

e) Principio de amplitud administrativa.

Cada superior debe tener una cantidad adecuada de subordinados, o sea, un número conveniente de personas para mandar.

Éstos son algunos de los principios generales más importantes y forman parte de

las bases de la administración. Tales principios deben ser utilizados de manera flexible, para adaptarlos a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. (CHIAVENATO, 1993: 7-8)

1.6. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro de las creaciones humanas, el invento más complejo y maravilloso es sin duda, la empresa. Cada empresa constituye una creación particular, una invención específica, porque cada una tiene sus propias características, sus medios, sus objetivos, etcétera. La empresa es una organización social que utiliza recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos. Es una organización social por ser una asociación de personas que trabajan en conjunto para explotar algún negocio.

Toda empresa es constituida para algún fin, que muchas de las veces es creada por miembros de una familia y es dirigida por los mismos. Por este motivo es que la microempresa por muy familiar que sea debe tener una adecuada administración. Muchas de las veces las microempresas carecen de conocimientos que ayudarán al buen funcionamiento de estas, y a tener una adecuada planeación para el futuro de la misma.

1.7. ÁREAS FUNCIONALES

Las empresas son unidades sociales dotadas de recursos para alcanzar objetivos. Para los economistas, las empresas persiguen la producción de alguna cosa a

través de la reunión de factores de producción: naturaleza, capital y trabajo. En realidad los factores de producción pueden llamarse recursos empresariales. Éstos son los medios con los cuales la empresa realiza sus actividades para alcanzar sus objetivos. Existen cinco tipos diferentes de recursos empresariales

- A) Recursos materiales, que corresponden al factor de producción naturaleza (como terrenos, edificios. Máquinas, equipos, instalaciones, materias primas, etcétera)
- B) Recursos financieros, que corresponden al factor de producción capital (el propio capital, flujo de caja, facturaciones, etcétera)
- C) Recursos humanos, que corresponde al factor de producción trabajo (el personal de la empresa, como directores, gerentes, jefes, supervisores, funcionarios y operarios)
- D) Recursos mercadotécnicos, que no corresponden a ningún factor de producción (ventas, producción, propaganda, distribución de productos, etcétera)
- E) Recursos administrativos, que corresponden al factor de producción empresa, cuya finalidad es integrar y coordinar todos los demás recursos empresariales.

Así, en toda empresa existen cinco funciones esenciales, cada una de las cuales administra un tipo específico de recurso empresarial:

- A) Función técnica: relacionadas con la administración de los recursos materiales, esto es, con la producción de bienes o con la prestación de un servicio de la empresa. Son todas aquellas funciones ligadas a la fabricación de productos o a la realización de los servicios prestados por la empresa.
- B) Función comercial: relacionadas con la administración de los recursos mercadotécnicos de la empresa, o sea, con la venta o comercialización de los

productos o servicios ofrecidos por la empresa. Son las funciones que relacionan a la empresa con su mercado.

- C) Función financiera: relacionadas con la administración de los recursos financieros de la empresa, es decir, con la demanda y gestión del capital.
- D) Función humana: relacionadas con la administración de los recursos humanos de la empresa, es decir, con su personal, desde el presidente hasta el operario.
- E) Función administrativa: relacionadas con la integración y la sincronización de todos los recursos empresariales, o sea, con la administración de cúpula de todas las funciones esenciales de la empresa.

Aunque estén situadas en la cúpula de la empresa, es decir, en el nivel de la toma de decisiones, las funciones administrativas no son un privilegio exclusivo de los directores de la empresa. Ella se reparten proporcionalmente entre la cabeza y los miembros de la organización.

Así, a medida que se sube en la escala jerárquica de la empresa, aumenta la proporción de las funciones administrativas. Y a medida que se baja en la escala jerárquica de la empresa, aumenta la proporción de las otras funciones esenciales y se reduce la proporción de las funciones administrativas.(Ibid: 9-12)

Las funciones administrativas constituyen el proceso administrativo, el cual involucra la planeación, la organización, la dirección y el control.

En este capítulo hemos mostrado la importancia de la administración para una empresa, así como los principios más utilizados y convenientes que pueden ser utilizados en ella.

También es importante destacar las áreas funcionales de una empresa en las cuales se puede dar una planeación estratégica. En el siguiente capítulo abordaremos lo relacionado al proceso administrativo.

2.2. ANÁLISIS DE SU IMPORTANCIA PARA LA MICROEMPRESA

Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, antes debe de elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan que hacer, cuándo, cómo y quien lo hará.

La necesidad de planear existe en todos los niveles y, en realidad aumenta en los niveles superiores, donde puede ejercer la máxima influencia en el éxito de una organización.

Las variaciones en las responsabilidades de la planeación dependen además del tamaño y finalidad de la organización, así como la función o actividad específica del gerente. Así una empresa tendrá más interés en la planeación a largo plazo.

Un aspecto importante de la planeación es la toma de decisiones, proceso que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto. Es necesario tomar decisiones en varios puntos del proceso de planeación para una microempresa ya que una adecuada toma de decisiones logrará un mejor resultado en la empresa. El proceso administrativo coadyuva al buen funcionamiento de la empresa, ya que por medio de este se logra un funcionamiento adecuado, así como una administración que no tendrá miedo al fracaso, ya que si es bien aplicado el proceso se logra coordinar esfuerzos tanto humanos como técnicos y financieros y logrando tener un control sobre estos aspectos.

En toda empresa debe de existir un proceso administrativo en el cual sostente las acciones que se realizan para poder ser una empresa bien organizada.

2.3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten: 1) que la organización consiga y dedique los recursos que requieren para alcanzar sus objetivos; 2) que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y 3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de que sea necesario.

ORGANIZACIÓN

Una vez que los gerentes han establecido los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, deberán diseñar y desarrollar una organización que les ayude a llevar los planes a su cumplimiento. Los objetivos diferentes requerirán un tipo especial de organización para poder ser realizados.

La dotación de personal es el reclutamiento, asignación y adiestramiento del personal calificado para hacer el trabajo de una organización. El diseño de las organizaciones y la asignación de personal en ellas son actividades estrechamente ligadas.

DIRECCIÓN

Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y el adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas. A esta función se le conoce con

estos objetivos y definen el de cada departamento principal.

Así como, los objetivos de los departamentos principales definen los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente, hacia la parte baja de la organización.

ETAPA 3. DETERMINACIÓN DE PREMISAS. El siguiente paso lógico de la planeación consiste en establecer, difundir y lograr el acuerdo para el empleo de las premisas críticas de la planeación. Estas premisas están formadas por pronósticos, políticas básicas aplicables y planes de la compañía que ya existen. Es necesario que todos los administradores implicados en la planeación estén de acuerdo con las premisas. De hecho uno de los principios fundamentales de la planeación establece que: en la medida que las personas encargadas de la planeación comprendan y acepten utilizar premisas de planeación consientes, mayor será la coordinación de la planeación de la empresa para lograr un buen funcionamiento de la misma.

Los pronósticos son importantes para el desarrollo de premisas: ¿Qué clase de mercados vamos a encontrar? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué avances tecnológicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles salariales? ¿Qué tasas impositivas y qué políticas fiscales? ¿Qué nuevas fabricas? ¿Qué políticas sobre dividendos? ¿Cómo va a financiarse la expansión?

Quienes planean cuentan con una serie de fuentes a las que pueden acudir cuando preparan los pronósticos para sus empresas. El gobierno pública una amplia gama de información de mucha utilidad. Los bancos y las casas de bolsa editan folletos semanales o mensuales sobre las condiciones económicas del momento y, en

ocasiones emiten sus puntos de vista sobre el panorama económico a corto y mediano plazo.

ETAPA 4: IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES. El cuarto paso de la planeación consiste en buscar y analizar líneas opcionales de acción, en especial aquellas que no surgen en forma evidente. Son escasos los planes para los que no existen opciones aceptables, y con frecuencia una opción poco obvia resulta ser la mejor.

El problema no radica en no encontrar opciones, sino en reducir su cantidad para sólo analizar las más promisorias. Aún con técnicas matemáticas y con computadoras, existe un límite del número de opciones que pueden analizarse con minuciosidad.

ETAPA 5: EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES. Después de haber descubierto las líneas de opciones y analizado sus respectivos puntos fuertes y débiles, a continuación debemos evaluar a la luz de las premisas y las metas. Una línea de acción puede parecer la más rentable, pero implica un fuerte desembolso inicial, y su recuperación se vislumbra bastante lenta; otra puede ser menos rentable, pero no presenta riesgos; otra mejor puede ser la que mejor conviene a los objetivos a largo plazo de la compañía.

ETAPA 6: SELECCIÓN DE UNA OPCIÓN. Este es el punto donde se adaptará el plan, el momento de la toma de decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos opcionales pueden descubrir que dos o más son recomendables, y entonces el administrador puede decidirse a seguir varios de ellos y no sólo el

mejor.

ETAPA 7: FORMULACIÓN DE PLANES DERIVADOS. Son pocas las veces que la planeación resulta completa: normalmente hay que dar un séptimo paso. Casi siempre deben formularse planes derivados o de apoyo para el plan básico.

ETAPA 8: CUANTIFICACIÓN DE LOS PLANES POR MEDIO DE LOS PRESUPUESTOS. Esta etapa consiste en cuantificar los planes y convertirlos en presupuestos. El presupuesto global de una empresa representa la suma total de sus ingresos y sus gastos, con sus utilidades o excedentes resultantes, y los estados proforma o presupuestos de los principales rubros del balance general, incluyendo las salidas de efectivo e inversiones de capital. (KOONTZ, 1988: 122-127)

2.6. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN

2.6.1. OBJETIVOS.

La planeación es una actividad enfocada al futuro, cuyo propósito fundamental es proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección, sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a la de los sistemas con los que se interrelacionan.

La necesidad de la planeación y aquello que pretende dentro de la empresa puede expresarse por los objetivos siguientes:

- ♦ La planeación debe servir de fuerza impulsora de la actividad empresarial a

- ◆ Reglas
- ◆ Programas
- ◆ Presupuestos

PROPÓSITOS O MISIONES

Cada tipo de operación organizada tiene propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes o servicios.

OBJETIVOS

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos. Sus metas contribuyen de modo natural a la consecución de los objetivos de la empresa.

ESTRATEGIAS

Son los programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud

cómo ha de lograr la empresa sus objetivos.

POLÍTICAS

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guía para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización.

REGLAS

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción.

La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las

reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal.

PROGRAMAS

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

Un programa principal puede necesitar muchos programas de apoyo.

PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica.

De hecho, el presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización; estos se llaman presupuestos variables o flexibles. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan presupuestos por programas en los cuales la institución identifica metas, prepara programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa.

Una combinación del presupuesto variable y del de programa, se conoce como presupuesto base cero. (KOONTZ, 1985:89-98)

En este capítulo hemos mostrado que el funcionamiento del proceso administrativo así como su importancia para la microempresa son importantes para un buen funcionamiento de toda, en el siguiente capítulo se explicara lo relacionado con la planeación estratégica.

CAPÍTULO 3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es necesario e importante que toda empresa desarrolle una planeación estratégica de acuerdo a sus características y al mercado al cual se dirige.

Para lograr los objetivos hay que buscar las estrategias adecuadas para conseguir un resultado favorable.

Es necesario conocer la definición de planeación estratégica para poder cubrir las expectativas a las que se refiere, así como lograr tener una visión amplia acerca de sus características y aun más de que es lo que queremos lograr, lo cual debemos de conocer los objetivos de la planeación estratégica para aplicarla mediante su proceso.

3.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El término estrategia fue utilizado por primer vez en la milicia para describir el gran plan maestro para ganar una guerra, es decir, la aplicación de fuerzas a gran escala contra algún enemigo. Por lo general se distingue de la táctica que representa los planes para ganar una batalla individual, es decir, una movilización de tropa dentro de una estrategia general.

Sin embargo en términos organizacionales la planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el

establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas específicos.

Esta definición tan completa puede comprenderse en otra más breve: la planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

La planeación estratégica permite a la organización y sus integrantes crear y desarrollar, mediante un plan con efectos a largo plazo, un sentido de identidad así como lealtad para el cumplimiento de la misión, hacia un sentido de conciencia y compromiso para el logro de objetivos tanto personales como organizacionales y finalmente una actitud de desempeño y desarrollo productivo.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los autores emplean distintos términos para designar los mismos conceptos, tan rápido como los estudiantes de administración los descubran. "Planeación general", "planeación a largo plazo", "planeación corporativa completa", "planeación directiva completa", "planeación general total" y "planeación formal" son expresiones que utilizan a menudo en lugar de "planeación estratégica". Pero las características generales de planeación estratégica son las mismas.

1. Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuestas a preguntas como las siguientes: "¿en qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?" "¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?"

2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando afronta tales decisiones, el gerente se preguntará: “¿cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?”
3. Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de la alta prioridad.
5. Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto se debe a que sólo ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización y a que se requiere de la adhesión de la alta dirección (gerencia) para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

3.3. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La empresa debe saber en donde se encuentra y hacia donde desea llegar. El establecimiento de objetivos está basado en el concepto de misión, análisis de posición y creación de escenarios.

Cuando se elabora un objetivo, debe fijarse un plazo de tiempo para su realización, de ahí se desprende que existan objetivos a largo y a corto plazo. Los primeros ayudan a la empresa a comprender que paso serán necesarios para alcanzar dicho objetivo.

Los objetivos deberán tener las siguientes cualidades: jerarquías, cuantitividad, consistencia, y realismo.

La jerarquía se refiere a que la empresa debe hacer una elección de todos los

objetivos que persiga con objeto de determinar únicamente aquellos que sean los más importantes y significativos.

Por otra parte, la cuantitividad de un objetivo señala que este debe elaborarse tomando en cuenta tanto tiempo y lugar como las magnitudes y cantidades.

Un objetivo debe ser realista, es decir, que sea susceptible de poder ser alcanzado y, por último, debe ser consistente para que no choque con otros objetivos, ya que en cierta forma, todos mantienen una interrelación.

Así pues una empresa puede elegir de entre la siguiente lista, los objetivos que más le convengan:

- ◆ Posición en el mercado
- ◆ Rentabilidad
- ◆ Innovación tecnológica y/o comercial
- ◆ Imagen y prestigio
- ◆ Competitividad
- ◆ Crecimiento
- ◆ Desarrollo de talentos
- ◆ Productividad
- ◆ Responsabilidad social

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Es la determinación de las estrategias más adecuadas para la empresa. Dichas estrategias pueden clasificarse en:

1. Estrategias de crecimiento

2. Estrategias competitivas
3. Estrategias de desarrollo
4. Estrategias de mercadotecnia

1. Estrategias de crecimiento

Como su nombre lo indica, sirven para que la empresa logre su expansión en forma lógica y controlada y para ello se utilizan a su vez las siguientes estrategias:

- a) Estrategias intensivas. Se emplean para que la empresa aproveche las oportunidades que se presentan en los productos y en los mercados que maneja o que podría manejar la empresa en un futuro. Se subdivide en: penetración de mercado, creación de mercados, creación de productos, y diversificación.
- b) Estrategias de integración. Con objeto de incrementar su eficiencia, eficacia, control, etc. La empresa puede realizar una integración hacia delante (con lo cual tendrá más dominio sobre sus sistemas de distribución), una integración hacia atrás (que se manifiesta en un mayor control sobre su sistema de suministros), o bien, una integración horizontal (que consiste en el control de sus competidores).
- c) Estrategias conglomerantes o de consolidación. La finalidad de estas estrategias es lograr la armonía en el funcionamiento de la organización mediante el desarrollo económico, tecnológico y humano de la empresa con lo cual se obtendrá una mayor estabilidad organizacional.

2. Estrategias competitivas.

Son el conjunto de una serie de estrategias cuya aplicación depende de los resultados que quieran obtenerse y de la situación que presenta la propia empresa y

sus competidores.

Estas estrategias se diseñan para empresa grandes y para empresas pequeñas.

a) Para las empresas dominantes se encuentran:

- ◆ La innovación, ya sea de tipo tecnológico o comercial.
- ◆ La política de precios, en los que se sube o se baja el precio con el objeto de desbancar a los competidores.
- ◆ La política promocional, que se encarga de atraer a los consumidores mediante ofertas diversas.
- ◆ La política empresarial, también llamada “guerra de empresas”, cuyo objetivo consiste en destruir literalmente al competidor o competidores en vez de contenerlos, como se pretende hacerlo con la innovación, y con las políticas de precios y de promoción.

b) Para empresas menores:

- ◆ Diferenciación de productos, que consiste en encontrar algo nuevo en el producto que lo haga más atractivo.
- ◆ Segmentación de mercados, que se utilizan para obtener aquellos mercados que las grandes empresas descuidan.
- ◆ Distribución selectiva, su finalidad es la de comercializar el producto mediante nuevos canales y que no son utilizados por otras empresas.
- ◆ Promoción selectiva, que está dirigida a un mercado en especial y que evita una confrontación directa en este sentido con los líderes del mercado.

3. Estrategias de desarrollo

Se utilizan básicamente como un medio de crecimiento con base en la diversificación cuando el sistema medular de mercadotecnia no ofrece grandes oportunidades de crecimiento y cuando fuera de dicho sistema se las hay.

- ◆ Estrategias de diversificación concéntrica, esta estrategia consiste en agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que ofrece actualmente la empresa. Esta estrategia tiene como consecuencia la atracción de nuevos tipos de clientes.
- ◆ Estrategias de diversificación horizontal, se busca una satisfacción más completa de los clientes actuales de la empresa, mediante una nueva línea de productos pero que no tienen relación tecnológica con los actuales.
- ◆ Estrategias de diversificación conglomeradas, esta estrategia se utiliza cuando se utiliza una diversificación total de la empresa, es decir, cuando se desea nuevos productos para nuevos mercados, los cuales son totalmente distintos en cuanto a tecnología y mercadotecnia se refiere.

4. Estrategias de mercadotecnia.

Estas estrategias están orientadas a las variables que la empresa puede controlar, y que responden a las preguntas que dicha empresa puede tener con respecto a la comercialización de sus productos.

- ◆ Estrategias de entrada, que responden a la pregunta ¿Cómo? Ya que como su

nombre lo indica, es posible ubicar un producto dado en un lugar más favorable mediante su innovación, precio, canales, calidad, etc.

- ◆ Estrategias de segmentación/posicionamiento, que se utiliza para explotar el segmento escogido como blanco de mercado (que para la empresa resulta ser el más rentable) y para apropiarse de él mediante las características propias del producto. Esta estrategia responde a la pregunta ¿Dónde?.
- ◆ Estrategias de mezcla de mercadotecnia, son consideradas como las cuatro variables (precio, plaza, producto, promoción) que la empresa puede utilizar en la forma combinada para impactar al mercado. Nos responden a las preguntas ¿Qué?, ¿Por qué? y ¿Para qué?. Así encontramos una mezcla para un solo producto, varias mezclas para un solo producto, una mezcla para varios productos y, por último, varias mezclas para varios productos.
- ◆ Estrategias de oportunidad, contesta a la pregunta ¿Cuándo? Ya que está encaminada a determinar el momento oportuno para intentar una acción significativa para la empresa como es el lanzamiento de un producto nuevo.

(FISCHER, 1996: 411-414)

ENFOQUE DE LOS OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. PARTICIPACIÓN

El resultado principal en la planeación se traduce en la participación del mercado. La participación del mercado es aquel conjunto de personas, o parte del mercado, que prefiere adquirir los productos o servicios de una empresa determinada.

Es conveniente aclarar que una empresa no participa en el mercado porque vende,

sino que vende porque participa en el mercado.

Dentro de los objetivos esenciales está el que toda empresa debe asegurar una participación de mercado a largo plazo, o sea que la empresa esté en posibilidades de asegurar la repetición de compra de sus productos o servicios, o sea consolidar la fidelidad de sus consumidores; y las acciones de la empresa deben ir dirigida a asegurar el mercado, de cada uno de sus productos o servicios.

2. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es la forma en que se espera sea percibido el producto o servicio en la mente del consumidor o usuario. Para lograrlo esto deben armonizar eficazmente los cuatro elementos básicos de la mercadotecnia.

Hay que tomar en cuenta que, la percepción que tiene un consumidor del producto puede ser diferente a la percepción que tiene de la empresa. También hay que considerar que, aunque una empresa no se preocupe por desarrollar un posicionamiento para sus productos, el mercado lo hará.

El consumidor adquirirá o no un producto dependiendo de:

- a) La percepción positiva que tenga del mismo
- b) Los valores que le asignen.
- c) La capacidad que tenga para satisfacer sus necesidades.

3. RENTABILIDAD

No se trata solamente de producir beneficios únicamente a corto plazo, es necesario y conveniente definir objetivos y estrategias que permitan alcanzar una rentabilidad

del producto a largo plazo. (GÓMEZ, 1996: 64)

3.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al igual que la planeación tradicional, la planeación estratégica comprende diversas ventajas y desventajas, las cuales se presentan a continuación.

VENTAJAS

- ◆ La planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ella, los administradores dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- ◆ Ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- ◆ Ayuda a los administradores a reconocer las oportunidades y amenazas del entorno externo nacional e internacional.
- ◆ Ayuda a reconocer fortalezas y debilidades del entorno interno.
- ◆ El análisis cuidadoso que se requiere del ambiente interno y externo les suministra mayor cantidad de información que se requiere para tomar mejores decisiones.
- ◆ Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, en virtud de que los objetivos y estrategias son sometidos a un estudio riguroso, es decir, hay menor probabilidad de que sean incorrectos o no factibles.

DESVENTAJAS

- ♦ La principal desventaja de la planeación estratégica reside en que algunas veces pasan años antes de que se recupere la enorme inversión de tiempo, dinero, esfuerzo y personal.
- ♦ Mientras la planeación estratégica no empiece a funcionar bien, la organización posiblemente tomará las decisiones con lentitud e incertidumbre, lo cual puede hacerle perder oportunidades. (VEGA, 1996:62-66)

3.5. LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica impacta de tal manera a la organización que abarca en forma directa a la misión, objetivos, valores, cultura, productividad, compromiso y finalmente a la consolidación de la organización.

Como podrá observarse la planeación estratégica impacta a toda la organización y en la actualidad el implantar un modelo de planeación estratégica en las organizaciones es una opción para las actuales y futuras que enfrentan un panorama de riesgo o incertidumbre.

La planeación estratégica permite encarar satisfactoriamente el desafío que a corto plazo les permitirá sobrevivir y generar su desarrollo, basado en su éxito común del comportamiento de sus integrantes, a quienes se les deberá infundir los conceptos de calidad y productividad, que el próximo mercado sin duda alguna exigirá de la competencia.

Para tener nuevas alternativas de gestión por medio de la planeación estratégica,

implica que las organizaciones tengan siempre presentes y como conclusiones:

1. Considerar el entorno en forma general y específica y no caer en el error de sólo considerar el factor sustantivo de éste.
2. Preparar a los miembros de la organización para la admisión del cambio y crear un ambiente de aceptación y compromiso. (Ibid: 65)

3.6. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La mayoría de las organizaciones obtienen grandes beneficios al sacar provecho de las ventajas de la planeación estratégica, más que prejuicios de sus desventajas. Sin embargo, en gran medida la naturaleza y el tamaño de una organización determina el tipo de proceso de planeación estratégica que se debe implantar. Se puede considerar como un proceso formal y universal que puede ser aplicable a cualquier tipo de organización, el que a continuación se detalla:

1. MISIÓN, PROPÓSITO BÁSICOS Y FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

La misión de la organización consiste en señalar de una manera clara la razón que justifica la existencia de la propia organización, debe partir del concepto de los productos o servicios que se generan, en los que se utilizan los recursos y esfuerzos de la organización. Esto es, definir el "negocio".

Los propósitos básicos son los fines últimos o ideales que la organización se empeñará en alcanzar.

En ocasiones, de la misión y propósitos básicos, se desprenden los valores, filosofía o credo de la organización. Para definirse la misión, los propósitos básicos y el credo deben considerarse:

- ◆ Las características de los productos o servicios que se producen, identificando atributos, clase, precio y en general sus especificaciones.
- ◆ El tipo de clientes a quienes se dirigen los productos o servicios y, en adición es necesario conocer el mercado-meta.
- ◆ La eficiente utilización de los recursos y esfuerzos de la organización, logrando tener clientes satisfechos.
- ◆ El alcance de la comercialización de los productos o servicios.
- ◆ La tecnología en uso y proyectada.
- ◆ Los servicios que la organización agrega a sus productos.

Siendo que la misión, propósitos y credo de la organización son la piedra angular sobre la cual se apoya la gestión de la empresa, su formación y evaluación son responsabilidad de las instancias de mayor autoridad de la empresa.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Partiendo de datos, información e indicadores, es necesario que la organización conozca que ha pasado, qué está pasando, qué pronostica, que pasará en la propia organización y en su contexto.

En este análisis, se recomienda contar con información de cuando menos tres a cinco años pasados y hacer predicciones por lo menos de un período similar. El período analizado y proyectado, dependerá de las características de la organización. El hacer el análisis de la situación deben tomarse en cuenta todos los factores internos y externos que afecten de alguna manera a la empresa, es recomendable centrar la atención en las unidades estratégicas de producción y mercadeo, de los bienes que genere la empresa.

2.1. ANÁLISIS INTERNO

A estos factores se les ha considerado tradicionalmente como situaciones o condiciones que pueden ser controlados por la propia empresa, ya que tienen una gran influencia por la empresa para mejorarlos y poderlos satisfacer.

◆ PRODUCTO – MERCADO

- Producto o servicio, líneas, calidad y diseño.
- Volúmenes de venta.
- Precio, punto de equilibrio, estructura de costos.
- Plaza.
- Promoción y publicidad.
- Distribución, canales, redes y almacenes.
- Usos y aplicaciones de nuestros productos.
- Fuerzas de ventas, sus capacidades y conocimientos del producto y su entrega a la empresa.

◆ MAQUINARIA, EQUIPO, TECNOLOGÍA Y PROCESO PRODUCTIVO

- Insumos, energía, calidad y oportunidad.
- Circulación de inventarios en materia prima y producto terminado.
- Control de calidad y estándares en el proceso productivo.
- Productividad y capacidad instalada.
- Sistema de mantenimiento.
- Uso de la capacidad instalada.

◆ FINANZAS

- Análisis de estados financieros y aplicación de razones.
- Flujo de efectivo.
- Fuentes de financiamiento y su costo.
- Inversiones de la empresa en los diferentes instrumentos.
- Sistema de presupuestos.
- Costo de inventarios.
- Análisis de la cartera de clientes.

2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.

Respecto a su entorno es necesario identificar y evaluar el impacto de diversos factores de mercado, económicos, sociales y políticos, que inciden sobre la organización. Solamente conociendo el impacto de estos factores, podrán diseñarse estrategias que permitan disminuir riesgos, aprovechar oportunidades e incluso incidir en la formación de escenarios que resulten favorables. De los factores o

fenómenos que son clave para la organización, destacan sus clientes, la competencia, los proveedores y la tecnología. También debe conocerse el sector industrial o de servicios, en el cual participa la empresa, identificando su comportamiento, su rentabilidad y la posición que se ocupa dentro de él.

◆ CLIENTES Y MERCADO

- Tamaño, segmentación y tendencias del mercado.
- Localización de los clientes reales y potenciales.
- Hábitos de consumo (cuándo, cómo y dónde compran).
- Valores y estilos de vida (por qué y dónde compran).
- Usos y aplicaciones de nuestro producto y servicio.
- Expectativas de los clientes y su lealtad.

◆ COMPETENCIA

- Competidores, líderes, similares, indirectos y potenciales. Calidad, confiabilidad e imagen de sus productos, precio y servicios.
- Segmentación del mercado entre competidores directos y nuestra participación.
- Ubicación geográfica de la competencia,
- Estrategias de precios, publicidad y promociones que utilizan.
- Estrategias de distribución y ventas.
- Proyección de la competencia: empresas o corporaciones, su grado de integración.
- Proveedores de la competencia. Precios, condiciones, calidad, etc.

- Tecnología empleada en sus procesos productivos.
- Costos y productividad. su situación financiera.
- Estructura organizacional, políticas de contratación, desarrollo y retiro del personal, plantillas, sueldos, prestaciones e incentivos.
- Cultura y clima organizacional.
- Sus factores clave de éxito.
- Identificación de las ventajas competitivas.

◆ PROVEEDORES

- Precios y poder de negociación.
- Volumen y frecuencia de nuestras adquisiciones.
- Tamaño y localización. (capacidad instalada, volumen de ventas)
- Calidad, precios de sus productos y condiciones de entrega.
- Canales de venta.
- Productos sustitutos.

◆ TECNOLOGÍA

- Origen de la tecnología.
- Avance tecnológico en el sector.
- Desechos y aspectos ecológicos.
- Grado de automatización de los procesos.
- Investigación y desarrollo.
- Costo y mantenimiento.

2.2.1. Hacer predicciones.

Se refiere a la identificación de eventos que pueden ocurrir en el futuro. Abarcan tanto aspectos internos de la organización como aspectos de su entorno; es necesario deducir a identificar en función de la probabilidad y de la intuición, diversos escenarios posibles, siendo optimistas, pesimistas, y considerando lo que sería más probable.

3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, RIESGOS O AMENAZAS, (ANÁLISIS VULNERABILIDAD)

Es indispensable conocer la posición que guarda la empresa en su sector y que tan atractivo es éste, desde el punto de vista de rendimientos sobre la inversión; al respecto, es necesario que se identifique qué tan competente o vulnerable se ve la empresa en su entorno.

En este punto se identifican las posiciones claves; de lo que depende el futuro de la empresa.

Al centrar la atención en lo que es el origen de las amenazas para el desarrollo de la organización y lo que constituye aspectos débiles de la empresa, estamos en posibilidades de diseñar diversos cursos de acción encaminados a lo que son las debilidades y amenazas, y por otro lado, lo que se prevee son riesgos u oportunidades, también deberán ser objeto de acciones específicas para aminorarlos o aprovecharlas.

4. OBJETIVOS Y METAS

Se refieren a los resultados específicos que se esperan alcanzar; son los propósitos terminales expresados en términos cualitativos, hacia los cuales se dirigen las acciones concretas de la organización. Es necesario que estos se señalen de manera clara los resultados globales, de tal manera, que puedan traducirse en metas cuantificables y que representen un reto.

Los objetivos hablan de situaciones futuras, que deben alcanzarse en un tiempo específico y, que dentro de la organización están integrados dentro de una red que les da coherencia.

Para cada objetivo deben identificarse las acciones a realizar, priorizarlas, anticipar los problemas que podrían presentarse, establecer responsabilidades para sus participantes, asignar recursos y diseñar las medidas de seguimiento que permitan evaluar sus avances.

De los objetivos y metas generales se derivan las estrategias para alcanzarlos.

5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las líneas generales de acción, que van a dar resultados específicos y que requieren de recursos que le sean asignados. Son planes a largo plazo que permiten desarrollar la misión de la empresa, sus propósitos básicos y sus objetivos y metas.

Para cada departamento o subsistema de la organización que produzca resultados claves (financieros, de producción, de mercadeo, laborales, etc.) es indispensable desarrollar estrategias.

Para el diseño de las estrategias se debe de considerar lo siguiente:

- Obtener una ventaja o desarrollar a la organización en aspectos específicos.
- Conocer el monto de las inversiones y los recursos requeridos para el desarrollo de estas estrategias; determinar su viabilidad.
- Las recuperaciones de adoptar estrategias específicas, ya que estas repercuten unas de otras.

La evaluación de las estrategias debe realizarse a la luz de confrontar sus resultados, oportunidad, costo e impacto contra la misión, propósitos básicos, objetivos y metas organizacionales.

Al establecer los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias a seguir, es recomendable hacer copartícipes a quienes ocupan la gerencia media, ya que es indispensable que todos aquellos en sus logros, los conozcan y estén convencidos de ellos para realizar el esfuerzo que asegure su éxito. (GUTIÉRREZ, 1992: 22-28)

En este capítulo hemos mostrado lo referente a la planeación estratégica, desde sus características, objetivos, ventajas y desventajas sus limitaciones y un proceso de la planeación estratégica para lograrla eficazmente.

CAPÍTULO 4

MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es una de las funciones más importantes de una empresa, ya que por medio de ella se puede conocer las necesidades existentes en un mercado para poderlas mejorar.

Por medio de la mercadotecnia podemos desarrollar la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades de un mercado. De acuerdo a las necesidades de cada empresa, se van aplicar las cuatro "P" para poder tener satisfecho a la clientela.

4.1. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficientes que los competidores. El suministro de satisfactores dentro de un mercado, es la clave de la rentabilidad de una empresa.

La mercadotecnia empieza con las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa, realiza un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente.

El objetivo de la mercadotecnia, es el de buscar satisfacer las necesidades de los

consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas.

4.2. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA PARA LA EMPRESA

La mercadotecnia dentro de una empresa es la base para mantener la satisfacción de los posibles clientes, es el medio por el cual se da cuenta de las necesidades existentes en un mercado determinado.

Gracias a la mercadotecnia una empresa puede conocer las deficiencias de un producto de la competencia para lograr un satisfactor mayor en nuestros productos.

Este departamento es fuente principal para la toma de decisiones de nuestros productos para que tengan una mayor aceptación por parte de los consumidores.

La mercadotecnia dentro de una empresa es vital para el mantenimiento de la misma en el mercado. Es necesario la innovación en los productos para poder estar dentro de los mejores productos existentes en el mercado.

4.3. CONCEPTO DE MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La empresa tiene que decidir cómo asignar el presupuesto total de mercadotecnia para un producto entre los elementos que comprenden la mezcla de mercadotecnia.

Esta mezcla de mercadotecnia es uno de los conceptos medulares en la moderna teoría de mercadotecnia.

"La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de variables controlables y sus niveles,

que la firma utiliza para influenciar el mercado que tiene como meta”.

Cualquier variable bajo el control de la firma que pueda influenciar el nivel de reacción del cliente, es una variable de mezcla de mercadotecnia. Las empresas que fabrican artículos de primera necesidad suponen que su mezcla de mercadotecnia es estrecha y que consiste esencialmente en precio y servicio.

Las cuatro p: producto, plaza, promoción y precio. Como componentes de la mezcla de mercadotecnia tienen variables de mercadotecnia particulares según se puede apreciar en el siguiente cuadro:

PRODUCTO	PLAZA	PROMOCIÓN	PRECIO
Calidad	Canales	Publicidad	Precio de lista
Aspectos	Cobertura	Venta personal	Descuentos
Opciones	Localización	Promoción de	Concesiones
Estilo	Inventario	ventas	Periodo de pago
Marca	Transporte	Publicity	Condiciones de crédito
Tamaños			
Servicios			
Garantías			
Utilidades			

4.4. COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

4.4.1. PRECIO

Para el comprador el precio es el valor que se ha fijado a lo que se está intercambiando. Algo de valor (normalmente el poder adquisitivo) se cambia por

cierta satisfacción o beneficio. El poder adquisitivo depende de los ingresos del comprador, de su crédito y riqueza.

El desarrollo de un producto puede tomar mucho tiempo. Toma tiempo el planear la promoción y hacer conocer las ventajas de un producto. Por lo general, la distribución requiere de un compromiso a largo plazo con los distribuidores que manejarán el producto.

Con frecuencia el precio es el único que puede cambiarse con la rapidez suficiente para responder a variaciones en la demanda o para reaccionar ante acciones de la competencia. Por lo tanto, el precio desempeña un papel importante en un marketing eficiente.

El precio a menudo tiene una repercusión psicológica en los consumidores y, por ello, los responsables de marketing pueden utilizar los precios en forma simbólica.

Al subir un precio pueden resaltar la calidad del producto y elevar el nivel social que va asociado con su posesión. Con rebajas de precios resaltan las gangas y además, obtiene nuevos clientes que con tal de ahorrar una pequeña cantidad, acuden a los puntos de compra, aunque empleen más tiempo y esfuerzo. Por, lo tanto, el precio puede tener una fuerte influencia en las ventas. (PRIDE, 1988: 241)

4.4.2. PROMOCIÓN

El papel de la promoción es comunicarse con las personas, grupos u organizaciones para facilitar, en forma directa o indirecta, los intercambios al influir en uno o más de los consumidores para que acepten un producto de la organización. Para facilitar los intercambios en forma directa, los responsables de marketing se comunican con

grupos escogidos en relación con la empresa o con sus mercancías, servicios e ideas. Los responsables de marketing son los que facilitan en forma indirecta los intercambios al enfocar la comunicación relacionada con actividades y productos de la compañía sobre grupos de interés, inversionistas actuales y potenciales, oficinas reguladoras y la sociedad en general. (Ibid: 382)

La promoción puede desempeñar un papel de comunicación extensa, debido a que algunas actividades promocionales tienen como objetivo ayudar a la compañía a justificar su existencia y mantener relaciones positivas y sanas entre la empresa y varios grupos del medio ambiente de marketing.

Aun cuando la empresa puede dirigir un solo tipo de comunicación, como puede ser un anuncio, a muchas audiencias, por lo general los encargados de marketing diseñan las comunicaciones precisamente para una audiencia específica. Con frecuencia la empresa comunica diversos mensajes al mismo tiempo, cada uno para un grupo diferente.

Para crear y llevar a la práctica actividades promocionales eficaces, la empresa debe obtener y utilizar información del medio ambiente. Para mantener relaciones positivas con las fuerzas del medio ambiente, se debe lograr una promoción eficaz y depende en gran parte de la cantidad y calidad de la información obtenida por la organización.

LA MIXTURA PROMOCIONAL

Para comunicarse con individuos, grupos u organizaciones, pueden aplicarse varios métodos promocionales. La combinación específica de métodos promocionales utilizada por una organización en su mixtura de promoción para un producto

particular.

Los cinco elementos más importantes que pueden incluirse en la mixtura de promoción de una organización son: publicidad, venta personales, propaganda, empaque y promoción de ventas. Para algunos productos emplean en sus mixturas promocionales los cinco elementos, mientras que para otros productos sólo dos o tres.

PUBLICIDAD

Es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que transmiten a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo. Las personas y las organizaciones utilizan la publicidad para promover mercancías, servicios, ideas, temas y personas, como son los candidatos políticos. Algunos medios masivos para transmitir publicidad son: televisión, radio, periódicos, revistas, correo directo, vehículos de transportación masiva, exhibidores exteriores, volantes, catálogos y directorios.

VENTAS PERSONALES

Es un proceso de informar y persuadir a los consumidores para que comprenden productos, en una situación de intercambio, mediante la comunicación personal. La frase "comprar productos" en esta definición debe interpretarse en forma amplia para incluir la aceptación de las ideas, temas y candidatos políticos. La venta personal va encaminada a una o varias personas.

PROPAGANDA

Es una comunicación impersonal en forma de reportaje referente a una organización, sus productos, o ambos que se transmiten gratis a través de un medio masivo.

PROMOCIÓN DE VENTAS

Es una actividad, un elemento, o ambas cosas, que actúa como un estimulante directo, que ofrece valores o incentivos adicionales del producto a revendedores, vendedores o consumidores. No deben confundirse los términos "promoción de ventas" y "promoción"; la promoción de ventas abarca otros esfuerzos además de la venta personal, la publicidad, la propaganda y el empaque. (Ibid: 389-394)

4.4.3. PLAZA

Un intermediario es un negocio independiente que existe entre el fabricante y el consumidor final. Un intermediario realiza actividades y rinde servicios con respecto a la compra o venta de productos.

La función de distribución es el conjunto de actividades que permiten el traslado de productos y servicios desde el lugar de producción al de consumo.

Desde el momento que un producto está fabricado hasta que está ubicado en cualquier establecimiento preparado para que una persona pueda adquirirlo, todo lo que ha pasado con el producto es contenido en la función de distribución.

Un canal de distribución es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo.

Los intermediarios son empresas de distribución situados entre el productor y el consumidor final.

El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de los intermediarios que forman el camino. Así, por ejemplo, el canal (fabricante – mayorista – minorista – consumidor) está formado por dos intermediarios. Existen canales de distribución de todos tamaños, desde los que no poseen ningún intermediario (venta directa) o muchos intermediarios. No existe un acuerdo en definir cuándo un canal puede ser considerado corto o largo; frente a opiniones que establecen canales cortos como de uno o ningún intermediario y canal largo el de dos o más intermediarios. Se considera que un canal clásico está compuesto por dos tipos de empresas: mayoristas y minoristas.

El precisar claramente que entendemos por canal de distribución corto o largo tiene su relevancia, ya que generalmente, se considera que los canales cortos conducen a precios de venta al consumidor reducidos. Por el contrario, canales de distribución largos son sinónimos de precios elevados. Aunque muchas veces puede darse el caso de que productos comprados directamente en la fábrica tengan un precio de venta más elevado que en establecimiento detallista.

Los canales de distribución suelen ser raros o poco frecuentes. Se utilizan básicamente, para la venta de bienes industriales o cuando se trabaja sobre pedido, para productos de alta tecnología, para productos de especialización, etc.

Los canales de distribución largos son utilizados para la venta de productos de uso y consumo. Por consiguiente, los consumidores solemos pagar precios altos inherentes a este tipo de canales. La utilización de canales de distribución cortos va

aumentando. La aparición de nuevas formas de comercio:

Hipermercado, cadenas voluntarias, etc. Y el desarrollo de métodos de venta directa: venta por correspondencia, teléfono, ordenador, etc., van acortando los canales de distribución de los productos de consumo.

TIPOS DE DISTRIBUCIÓN

- ◆ Sin intermediarios
- ◆ Con intermediarios

La palabra intermediario ha tenido connotaciones negativas por parte de la sociedad. No cabe duda de que las empresas de distribución realizan una serie de actividades o servicios que redundan en beneficio del consumidor. Esta actividad comercial no se lleva a cabo de forma gratuita, es una actividad lucrativa. Un análisis de la utilidad de los intermediarios debe valorarse, a nuestro juicio, sopesando los aspectos positivos y negativos de su actuación.

ASPECTOS POSITIVOS DE LOS INTERMEDIARIOS

a) Para la empresa fabricante.

Ventajas

- ◆ Financiación y asunción de riesgos. Esta función corre a cargo de los intermediarios.
- ◆ Disminuyen el coste de la distribución física. Los intermediarios contribuyen a reducir coste de transporte, fraccionamiento y almacenamiento.

INCONVENIENTE DE LOS INTERMEDIARIOS

a) Repercusión sobre el precio de venta final del producto.

Los intermediarios realizan una actividad comercial con fines lucrativos; es habitual que su remuneración se fija estableciendo un margen sobre cada uno de los productos que compran y venden. El margen consiste en un determinado porcentaje del precio del producto y puede calcularse bien sobre el precio de coste o bien sobre el precio de venta.

b) El control del canal.

Los fabricantes desean que sus productos lleguen al destinatario en determinadas condiciones, que se encuentren en los establecimientos necesarios, en los mejores lugares del punto de venta, que se entreguen en los plazos correctos, que sean recomendados por el minorista, etc. Para lograr esto, parece claro que se precisa un cierto control sobre el canal de distribución.

Un productor desde el momento que entrega sus productos para su distribución a un mayorista pierde el control sobre sus productos y se tiene que plegar a los usos de los intermediarios establecidos.

4.4.4. PRODUCTO

Un producto es cualquier cosa que se recibe en un intercambio; es un complejo de atributos tangibles que incluyen provechos o beneficios funcionales, sociales y psicológicos. Un producto puede consistir en una idea, un servicio, una mercancía o

cualquier combinación de las tres. Esta definición incluye mercancías y servicios de apoyo, como instalaciones, garantías, información sobre el producto y promesas de reparación o mantenimiento.

Cuando los compradores adquieren un producto, en realidad están comprando los beneficios y la satisfacción que piensan obtener del mismo.

Los productos se clasifican según las intenciones del comprador. Los que compran con el fin de satisfacer las necesidades personales y familiares son "productos de consumo". Los que adquieren con el propósito de emplearse en las operaciones de la empresa o para hacer otros artículos son "productos industriales". Los consumidores adquieren productos para satisfacer sus deseos personales, mientras los compradores industriales buscan alcanzar las metas de sus organizaciones.

CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Los productos se clasifican en dos ramas primeramente productos de consumo y productos industriales.

PRODUCTOS DE CONSUMO

Son aquellos que están destinados a ser utilizados y adquiridos por los consumidores, de acuerdo a sus deseos y necesidades, y se pueden utilizar sin elaboración industrial adicional; es decir, estos son adquiridos en última instancia por el consumidor y se clasifican de la siguiente manera:

1. Duraderos y no duraderos. Son artículos tangibles y de uso cotidiano (televisores,

autos, refrigeradores, etc.)

2. De conveniencia o habituales. Son productos que compran con cierta regularidad, sin planificación. (cigarros, dulces, pastas dentales, etc.)
3. De elección. En estos productos el atributo se compra en el proceso de selección y de compra (prendas de vestir, perfumes, relojes, etc.)
4. Especiales. Son artículos con características únicas o identificación; el consumidor está dispuesto a sacrificar su economía o esfuerzo para adquirirlos y por su mente no pasa la idea de adquirir otro artículo. (automóviles, seguros de vida, etc.)
5. No buscados. Son artículos que el consumidor no identifica aunque los necesite o desee (un regalo, los servicios de un hospital, de un panteón, etc.)

PRODUCTOS INDUSTRIALES

Son bienes o servicios utilizados en la producción de otros artículos, estos no se venden a los consumidores finales.

Este tipo de productos abarcan suministros, accesorios, servicios e incluso fábricas o equipo y se clasifican de la siguiente manera:

1. Instalaciones (plantas industriales, terrenos)
2. Equipos (herramientas)
3. Materiales de operación (aceites, papelería, focos)
4. Materiales de fabricación
 - Productos semifabricados
 - Productos terminados

- Productos finales
- Materiales de empaque

La diferencia entre los productos de consumo y los industriales depende de la mercadotecnia utilizada; por ejemplo, en los productos de consumo la demanda se deriva del comportamiento del consumidor y en los productos industriales depende de la demanda del producto terminado.

En la industria, la fluctuación de la demanda es más marcada y la compra de materia prima se lleva a cabo con personal especializado y con experiencia. (Ibid: 172-179)

En México las empresas dan diversos nombres o clasificaciones a los productos como se puede observar a continuación:

- Productos de consumo popular: es el producto fabricado y destinado a consumidores finales sin la necesidad de una elaboración industrial adicional. Se encuentran en lugares accesibles al público en general y se compran para satisfacer una necesidad.
- Productos duraderos: como su nombre lo indica tienen un tiempo más largo de vida y son los zapatos, aparatos eléctricos, artículos para el hogar, etc.
- Productos no duraderos: son los que se consumen en el momento de su compra o en un periodo corto y son por lo general productos alimenticios, productos de limpieza, etc.
- Productos gancho: estos productos no reditúan una ganancia considerable a la empresa, pero sirven para dar una imagen al consumidor de que la empresa cuenta con todo lo necesario.
- Productos de impulso: Sirven de base para dar a conocer otros productos de

reciente creación, con características similares y en ocasiones se hacen modificaciones a su diseño antes de su decadencia.

- Productos industriales: son los que se utilizan en la producción de otros bienes.
- Productos de alta rotación: son los que se producen en gran cantidad, rápidamente y para una temporada corta. (esferas de navidad, trajes de baño, tiendas de campaña, impermeables, etc.)
- Productos de media y baja rotación: son aquellos que no tienen una producción masiva. La producción es baja o intermedia de acuerdo al pedido de cada una de las empresas. (mosaicos, materiales eléctricos, etc.)
- Productos de temporada: son aquellos que se producen por su demanda en las diferentes épocas del año. (juguetes, útiles escolares, etc.)
- Productos importados: estos productos son elaborados en el extranjero algunas veces tienen un precio muy elevado.

4.5. MERCADO

4.5.1. CONCEPTO DE MERCADO

Esta palabra en ocasiones se utiliza para denominar a un lugar específico donde se compran y venden productos. Mercado a veces significa la relación entre la oferta y demanda de un producto determinado.

Definiremos al "mercado" como un conjunto de personas que, en forma individual u organizado, necesitan productos de una clase y tienen la posibilidad y el deseo para

comprarlos. En ocasiones mercado se refiere a la población total, que compra productos en general.

En todo mercado habrá personas que buscan artículos de una categoría de productos determinados.

REQUISITOS DE UN MERCADO

Para que un conjunto de personas constituya un mercado debe cumplir con cuatro requisitos:

1. La gente debe de necesitar el producto; si un grupo de personas no desean el producto, entonces este grupo no pertenece al mercado.
2. La gente del grupo debe tener la capacidad de comprar el producto. La capacidad de compra esta en función del poder adquisitivo.
3. La gente del grupo debe estar de acuerdo en usar su poder adquisitivo.
4. Las personas del grupo deben tener la autoridad necesaria para comprar los productos específicos.

En ocasiones las personas tienen el deseo, el poder adquisitivo y la decisión de comprar ciertos productos, pero no la autoridad para adquirirlos.

4.5.2. TIPOS DE MERCADO

Los mercados se clasifican según las características de las personas y organizaciones que forman un mercado determinado; y se pueden clasificar en tres categorías: 1) mercados de consumidores, 2) mercados industriales y 3) mercados de revendedores.

MERCADO DE CONSUMIDORES

Está formado por compradores, o individuos en sus hogares que piensan consumir o beneficiarse de los productos comprados y que no los adquieren con el objetivo principal de obtener utilidades. Cada uno de nosotros forma parte de muchos mercados de consumidores.

Los mercados de consumidores crecerán a medida que aumenten el poder adquisitivo individual y se incremente la población.

MERCADOS INDUSTRIALES

El mercado industrial se compone de individuos, grupos u organizaciones, que compran una clase específica de productos para utilizarse en forma directa para fabricar otros productos o para su uso en las operaciones diarias.

El comprador industrial adquiere en forma periódica cantidades bastante grandes de un número limitado de productos. Debe estar bien informado de todo lo relacionado con estos productos, con el fin de comprar los más apropiados para el trabajo requerido y al mejor precio.

Tipos de mercados industriales.

- 1) Mercados de fabricantes
- 2) Mercados de gobierno
- 3) Mercados institucionales

MERCADOS DE FABRICANTES. Se componen de individuos u organizaciones mercantiles que adquieren productos con el fin de obtener utilidades empleándolos en la fabricación de otros productos o en cada una de sus operaciones.

MERCADOS DE GOBIERNO. Están constituidos por el gobierno federal, los gobiernos estatales, distritales y municipales. Cada año este tipo de mercado utiliza mercancías y servicios para apoyar operaciones internas y ofrecer a los ciudadanos productos como carreteras, educación, protección a la salud, agua drenaje, etc.

MERCADOS INSTITUCIONALES. Comprenden organizaciones con objetivos distintos de los negocios normales, como son, las utilidades, la participación del mercado o el rendimiento sobre la inversión. Forman parte de estos mercados las iglesias, las escuelas y hospitales privados, las asociaciones cívicas, las organizaciones de caridad y las fundaciones.

MERCADOS DE REVENDEDORES. Este mercado se compone de intermediarios del tipo de los mayoristas y los minoristas, quienes compran productos terminados y los revenden con el fin de obtener utilidades. Con excepción de algunas alteraciones menores, los revendedores no cambian las características de los productos que manejan.

Al tomar decisiones de compras, los revendedores consideran distintos factores. Evalúan el nivel de la demanda para determinar las cantidades y los precios de los productos que pueden venderse. Estudian el espacio que necesitan para manejar el

producto, en relación con su potencial de utilidades.

4.5.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Los mercados integrados por personas con diversas necesidades de productos se conocen como mercados *heterogéneos*. En tales mercados se debe usar el enfoque de segmentación de mercados.

La **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS** es el proceso de dividir un mercado total en grupos compuestos por personas que tienen, en forma aproximada, necesidades de productos similares, con el fin de diseñar una mixtura de marketing que cubra en lo más posible, las necesidades de las personas dentro de su segmento seleccionado.

Los segmentos de mercado se derivan del proceso de *segmentación*.

El segmento de mercado es un conjunto de personas, grupos u organizaciones, que comparten una o varias características, de las cuales sus necesidades de producto son bastante parecidas.

Para la segmentación de mercados la realiza con base en estos métodos:

- a) **Mercadotecnia indiferenciada:** la empresa no encauza sus esfuerzos hacia un solo segmento de mercado. No reconoce a los diferentes segmentos del mercado sino que los considera un todo común con necesidades similares y diseña un producto y un programa de mercadotecnia para un gran número de compradores, auxiliándose de medios publicitarios.
- b) **Mercadotecnia diferenciada:** este método se caracteriza por tratar a cada consumidor como si fuera la única persona en el mercado. La empresa pasa en

dos o más segmentos del mercado y diseña productos y programas de mercadotecnia por separado para cada uno de esos segmentos. Se obtienen mayores ventas y se van incrementando con una línea diversificada de productos que se venden a través de diferentes canales.

La ventaja de este método es que aumenta los costos. Se nota una marcada tendencia a segmentar el mercado con base en el nivel socioeconómico de los consumidores, ya que lo más importante para las empresas, en este caso, es saber quienes tienen las posibilidades económicas para adquirir los bienes y servicios que se les ofrece.

- c) **Mercadotecnia concentrada:** este método trata de obtener una buena posición de mercado en pocas áreas, es decir, busca una mayor porción en un mercado grande. (FISCHER, 1996: 74-76)

4.5.4. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La planificación de mercado en una compañía debiera comenzar con una medida cuantitativa del potencial total de mercado para el producto en cuestión y una medida de la participación que está consiguiendo la compañía en este mercado. Estas mediciones forman la base para la previsión de ventas del producto. La previsión de ventas es la base para todos los presupuestos de una compañía y los presupuestos en sí son una herramienta esencial para la planificación del mercado y sobre la participación que se puede dar en el mercado. Incluso para los varios tipos de planificación de operaciones, tales como establecer los territorios de ventas o fijar las

cuotas de ventas de los vendedores o intermediarios, la directiva debe considerar el potencial de mercado en cada segmento del mismo.

Mercado potencial, son las oportunidades máximas de ventas combinadas para todos los vendedores de una mercancía o servicio durante un período dado de tiempo en un mercado determinado. Este potencial para toda una industria o ramo industrial.

Participación de mercado, es la proporción de las ventas de una compañía frente a las ventas totales de la industria, bien sobre una base real o potencial.

Tanto en el caso del potencial del mercado como de la participación de mercado, este mercado puede abarcar todo un país, el mundo entero, o puede limitarse a algún segmento separado por ingreso, geográficamente o por algún otro concepto.

(STANTON, 1977: 663-664)

En este último capítulo se abordó el tema de mercadotecnia con la intención de establecer las bases que permitan elaborar los planes estratégicos tendientes a lograr una mayor participación de mercado.

CAPÍTULO 5

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1. METODOLOGÍA

Para que la microempresa se encuentre actualizada, debe contar con herramientas de apoyos para su desarrollo y crecimiento, en donde la planeación estratégica puede ser una de ellas, ya que permite al empresario tener una evaluación de las condiciones que se proporcionan en el medio ambiente, con base en el establecimiento de planes estratégicos.

Lo anterior constituye uno de los factores principales que permitieron realizar la investigación con relación a este tema, con base en el objetivo general de "demostrar la importancia de la aplicación de la planeación estratégica para lograr una mayor participación de mercado", además del objetivo específico "conocer los aspectos teóricos para realizar una planeación estratégica" y comprobar la hipótesis de si existe una relación directa significativa entre la planeación que desarrolla la empresa y el incremento en su participación de mercado.

La metodología utilizada para la realización del mismo se encuentra fundamentada en el método deductivo, en donde se partió de conocimientos generales para llegar a uno de carácter particular, mediante principios teóricos, con base en la recopilación de información documental del tema por lo que se consultó: libros, revistas y folletos. Además la realización de cuestionarios que fueron aplicados a los distribuidores de aceites en la ciudad de Uruapan Mich. para poder lograr un análisis comparativo

con los demás distribuidores para observar si la planeación estratégica es utilizada y en que forma así como a los clientes directos de los distribuidores de aceites .

Para poder realizar el análisis, se aplicaron un cuestionario a las 8 empresas distribuidoras de aceites establecidas en esta ciudad, de las cuales solamente contestaron 5, el cual va dirigido al administrador o dueño, con la finalidad de obtener una información verídica, objetiva y real enfocada a determinar si la planeación estratégica es conocida y es aplicada para lograr una mayor participación de mercado.

Además de un cuestionario para 50 empresas que tienen que ver directamente con distribuidores de aceites para conocer lo que requieren y poder lograr una adecuada planeación estratégica. Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en consideración un 20% del total de clientes potenciales de los distribuidores ya que es un porcentaje representativo en este giro.

Toda esta información recabada fue procesada y analizada lo que permitió establecer las conclusiones que se presentan al final del trabajo de investigación.

Los cuestionarios que se aplicaron son los siguientes:

CUESTIONARIO PARA LA EMPRESA Y LOS DISTRIBUIDORES

1. ¿Cuál es el segmento de mercado al que están atendiendo o cuales son los tipos de clientes a los que atiende actualmente?
2. ¿Cuál es el principal producto que vende a sus clientes?
3. ¿Describa el proceso de distribución que utiliza para comercializar sus productos?

4. La empresa elabora planes

Sí _____

No _____

5. Para que áreas se formulan los planes

6. ¿Qué es lo que planea la empresa?

7. ¿Cada cuándo se elaboran planes?

_____ Mensual

_____ Bimestral

_____ Semestral

_____ Anual

8. ¿La empresa elabora planes para incrementar su cartera de clientes?

9. ¿A qué aspectos se enfocan principalmente los planes para incrementar su cartera de clientes?

10. ¿La empresa tiene definidos sus objetivos?

11. ¿cuál es el objetivo general?

12. ¿Dentro de los planes se tiene contemplado la expansión de la empresa?

13. ¿cómo miden el logro de sus objetivos o metas?

14. Conoce la empresa a que se refiere el termino "planeación estratégica"

____ Sí

____ No

15. ¿Qué entiende por planeación estratégica?

16. ¿Mencione los planes estratégicos que tiene la empresa para este año y los siguientes?

17. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de elaborar un plan?

18. ¿Se cuenta con agentes de ventas?

____ Sí

____ No

19. ¿Cuántos agentes de ventas tiene la empresa?

____ 1 – 3

____ 4 – 5

____ 6 – 7

____ 8 o más

20. ¿Cuál es la forma de retribución por ventas a los agentes?

____ Comisión sobre ventas

____ Comisión sobre utilidad

____ Sueldo fijo

____ Sueldo fijo y comisión

21. Se proporciona automóvil a los agentes de ventas

_____ Sí

_____ No

¿Por qué?

22. ¿Qué otros implementos de trabajo son proporcionados a los agentes de ventas?

23. ¿Se cuenta con equipo de reparto?

24. ¿Existen cursos de capacitación?

_____ Sí

_____ No

25. ¿Cuáles son los principales temas a considerar en la capacitación?

26. ¿Se proporciona incentivos a los agentes de ventas para el logro de los objetivos de la empresa?

27. ¿Cómo evalúa los servicios que otorgan a sus clientes?

28. ¿Qué tipo de publicidad maneja la empresa a nivel local para comercializar sus productos?

29. ¿Cuáles considera que son las características principales que los distinguen de su competencia?

30. ¿Existen promociones de ventas?

_____ Sí

_____ No

31. Las promociones de ventas de que tipo son:

_____ en especie

_____ en descuento

_____ plazo para pago

32. ¿Cómo se mide la participación de mercado de la empresa?

33. ¿Cuáles son los clientes potenciales que puede obtener la empresa en un futuro?

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE LOS DISTRIBUIDORES

1. ¿Qué tipo de aceite vende más?

_____ Reciclado

_____ Económico

_____ De marca

2. ¿Qué tipo de presentación es la que requiere?

_____ Por litro

_____ Por garrafa de 5 Lt.

_____ Por cubeta de 19 Lt.

_____ Por tambo de 200 Lt.

¿Por qué?

3. ¿Cuál es la forma de pago que practica en su negocio?

Pronto pago

15 días

22 días

30 días

4. ¿Cuántas marcas de aceite vende en su negocio?

De 1 a 3

De 4 a 6

De 6 en adelante

5. ¿De qué factores depende el ofrecer varias marcas de aceites en sus negocios?

6. ¿Con qué periodicidad le compra a sus distribuidores?

Semanal

Quincenal

mensual

7. ¿Sus ventas son principalmente?

Mayoreo

Menudeo

8. ¿La empresa cuenta con sucursales?

Sí

No

9. ¿En qué domicilio se encuentra ubicadas?

10. ¿Qué apoyos considera necesarios por parte de sus distribuidores?

5.2. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Aditivos y lubricantes del cupatitzio es una empresa creada en marzo de 1998 para la comercialización de aceites para motores a gasolina y diesel, se encuentra ubicada en la calle de Manuel Pérez Coronado numero 98 colonia la Magdalena entre las calles avenida latinoamericana y lisboa.

La empresa se encuentra estructurada en dos áreas fundamentales:

Administración y Ventas de los cuales el área administrativa se divide en: recursos humanos, contabilidad, crédito y cobranzas, sistemas así como el área de compras, que es llevado por una sola persona.

El área de ventas se subdivide en atención al público y lo que son agentes de ventas. Todas las áreas se interrelacionan de manera directa y coordinan sus esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa.

La empresa cuenta con cinco trabajadores de los cuales tres de ellos se encargan de las ventas, uno del almacén y la otra persona del área administrativa.

La empresa establece objetivos de manera informal ya que los objetivos y planes de la empresa, son dados a conocer de manera verbal por lo cual tienden a mal interpretarse y no volverse a replantear para ver si se están cumpliendo.

No tienen definidos los planes si no que solamente se guían a la consecución del objetivo que se plantea de manera informal.

La empresa en la actualidad debe tener claramente definidos los planes para poder lograr el cumplimiento de los objetivos así como poder controlar el desarrollo del mismo.

5.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

De los 5 cuestionarios que se aplicaron a los distribuidores de aceites en esta ciudad se recabó la siguiente información.

¿CUÁL ES EL SEGMENTO DE MERCADO AL QUE ESTÁN ATENDIENDO O CUALES SON LOS TIPOS DE CLIENTES A LOS QUE ATIENDE ACTUALMENTE?

Los distribuidores de aceite están enfocados al sector automotriz mediante su venta en lo que son:

- ◆ Refaccionarias
- ◆ Lavados
- ◆ Centros de cambios de aceite

Solamente un distribuidor de aceite tiene la exclusividad de comercializar sus productos en las gasolineras.

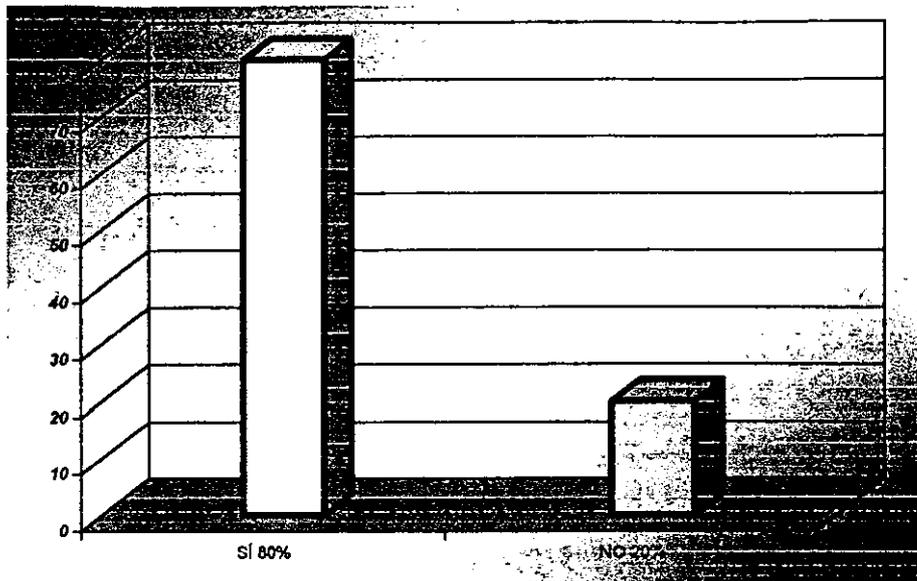
Principal producto a comercializar por parte de los distribuidores es el aceite.

El proceso de distribución que utilizan estas empresas para comercializar sus productos es:



**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

¿LA EMPRESA ELABORA PLANES?

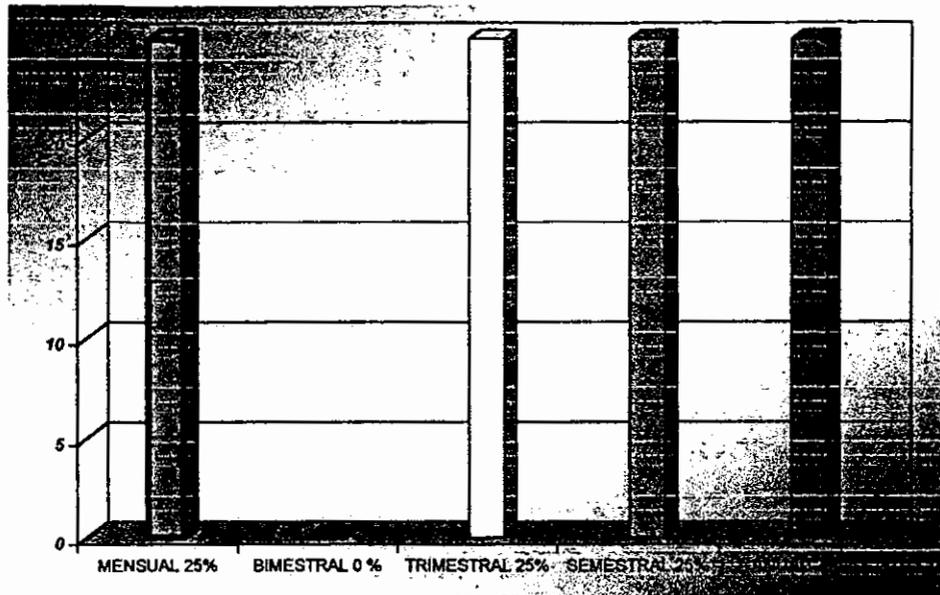


Fuente: encuesta directa, 1999

Solamente una de las empresas encuestadas contestó que no elaboraba planes, las demás si elaboran planes y los formulan principalmente para el área de ventas.

Lo que planean son sistemas de mercadeo para aumentar sus volúmenes de ventas.

¿CADA CUÁNDO ELABORA PLANES?

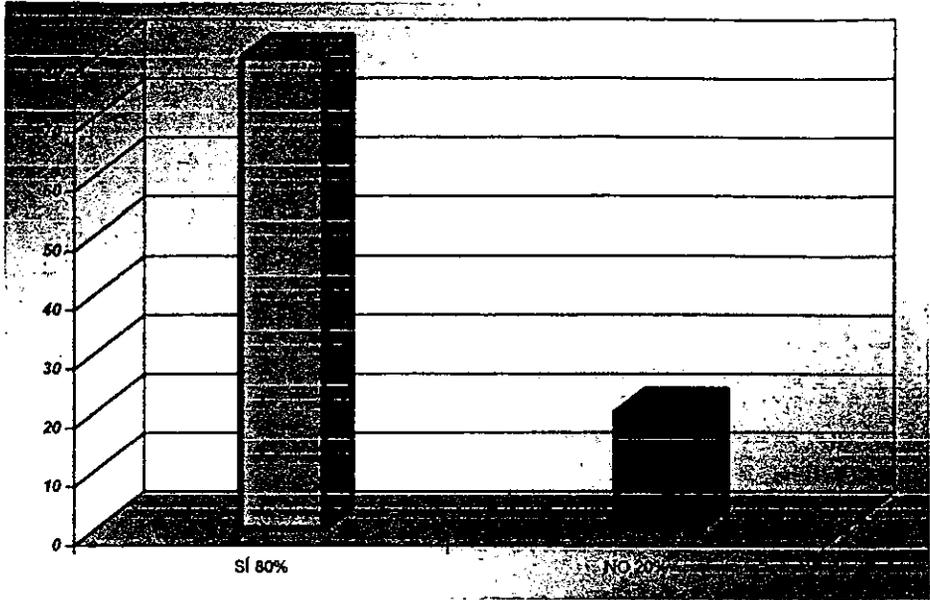


Fuente: encuesta directa, 1999

Cada empresa elabora planes de acuerdo al objetivo que tienen ya establecido por lo tanto se observa que de las empresas que si elaboran planes cada una lo hace de forma diferente a la de su competencia.

De los distribuidores encuestados que sí elaboran planes, se observa en la gráfica que cada uno de ellos elabora en periodos de tiempos diferentes, atendiendo probablemente a sus objetivos y características como se menciona en el párrafo anterior.

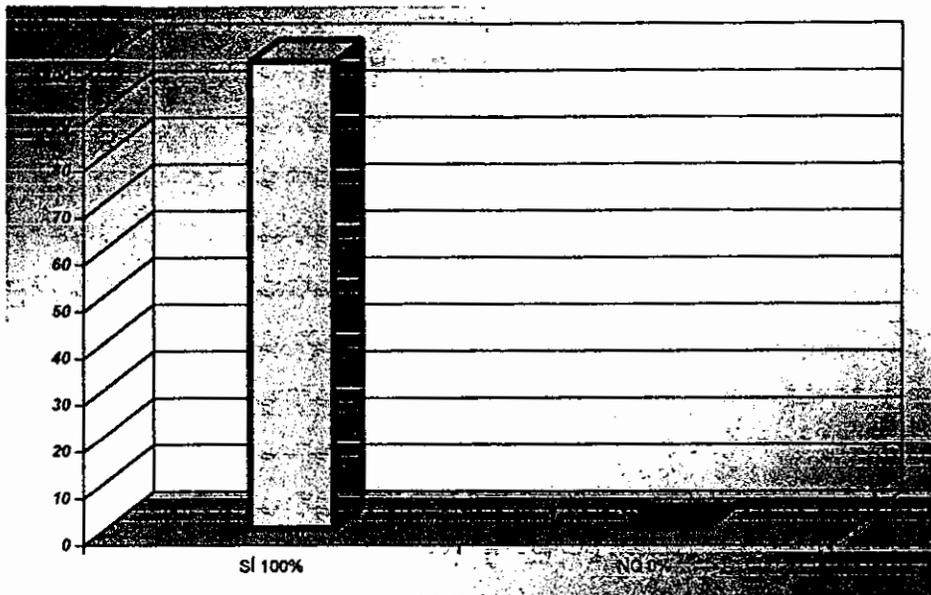
¿LA EMPRESA ELABORA PLANES PARA INCREMENTAR SU CARTERA DE CLIENTES?



Fuente: encuesta directa, 1999

El 80% de las empresas si elaboran planes para incrementar su cartera de clientes, normalmente realizan estos planes cuando sus ventas disminuyen o cuando se requiere obtener una mayor participación de mercado persuadiendo a clientes potenciales. Al aspecto que se enfocan los distribuidores para incrementar sus ventas, es el diseño de promociones de ventas que permitan dar a conocer el producto y con esto nuevos clientes.

¿LA EMPRESA TIENE DEFINIDOS SUS OBJETIVOS?



Fuente: encuesta directa, 1999

Como se observa todas las empresas tiene bien definidos sus objetivos, además de que los tienen en forma escrita, para que cada uno de los colaboradores de la empresa los pueda ver y saber si se están cumpliendo.

El objetivo general de estas empresas es parecido entre algunas por lo que contestaron se pueden dividir en tres objetivos precisos:

- ◆ Crecimiento en ventas
- ◆ Crecimiento y desarrollo de la empresa y del personal (crecimiento integral de la empresa)

- ◆ Dar a conocer el producto por su calidad.

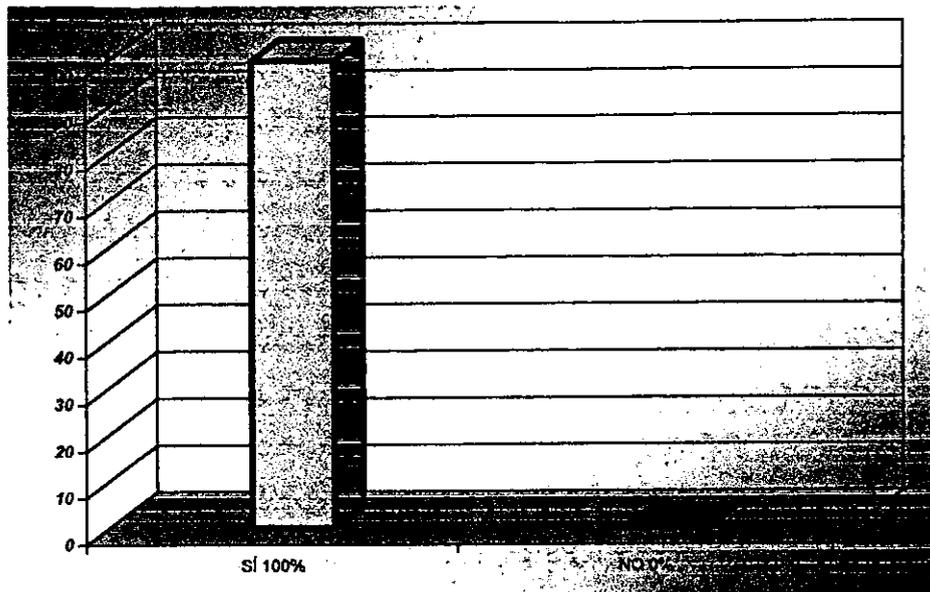
Y con base en sus objetivos todas las empresas tienen contemplado la expansión de la empresa.

Cada empresa tiene su propio método para medir el logro de sus objetivos por lo que se puede destacar que miden de la siguiente manera:

- ◆ Pronostican primero sus posibles ventas y al final del mes observan el porcentaje en que se cumplió.
- ◆ Litros vendidos para hacer comparaciones mes con mes y a la vez mismo mes año anterior y las tendencias de incremento o decremento que se dan.

Todas las empresas tienen una idea general acerca del termino planeación estratégica, pero que no se aplica por falta de conocimientos más específicos.

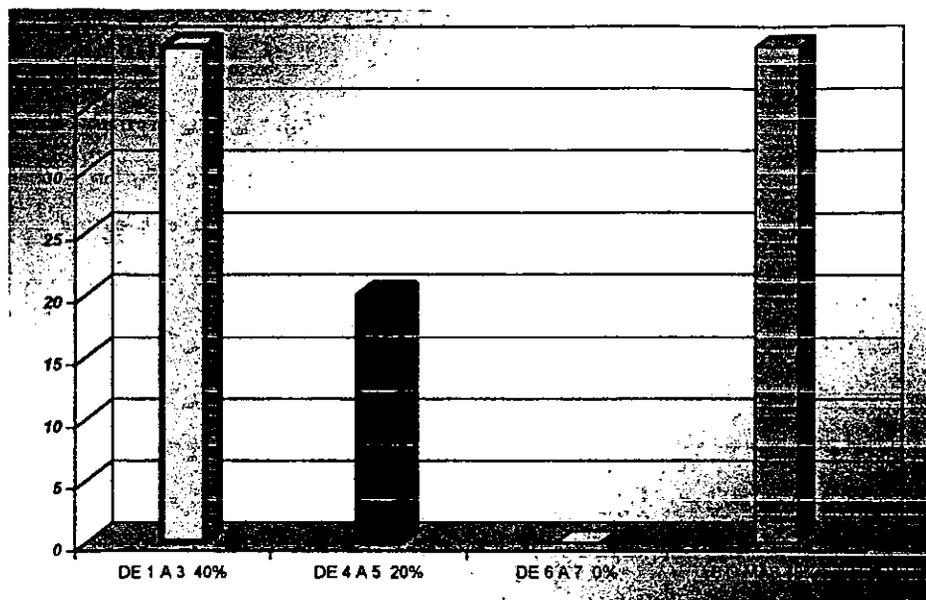
¿SE CUENTA CON AGENTES DE VENTAS?



Fuente: encuesta directa, 1999

Todas las empresas cuentan con agentes de ventas para la comercialización de sus productos. Ya que de acuerdo a las características de estos, este proceso de comercialización se facilita a través de clientes directos para atender de manera más personalizada a los clientes finales.

¿CUÁNTOS AGENTES DE VENTAS TIENE LA EMPRESA?

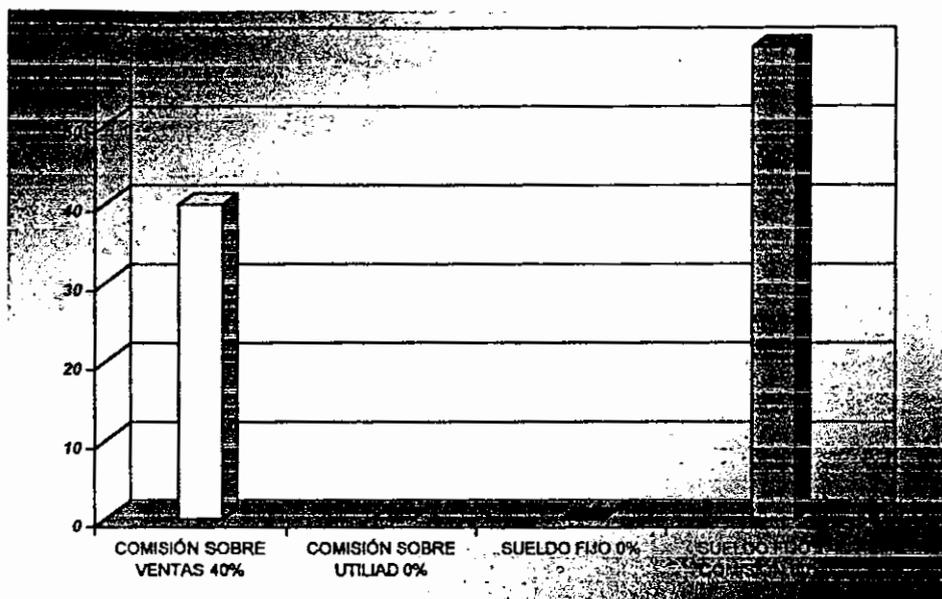


Fuente: encuesta directa, 1999

Todas las empresas cuentan con agentes de ventas como se puede observar pero de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada empresa así es el número de agentes que requieren.

De las empresas encuestadas un 40% tiene de 1 a 3 agentes de ventas y un 40% de 8 en adelante lo que indica la importancia de contar con personal para la consecución efectiva de los planes de cada empresa.

¿CUÁL ES LA FORMA DE RETRIBUCIÓN POR VENTAS A LOS AGENTES?



Fuente: encuesta directa, 1999

Todos los distribuidores utilizan una retribución por las ventas que realizan sus agentes, porque es una forma de incentivar a su personal a vender más. De acuerdo a la gráfica se puede observar que un 40% utiliza como forma de pago la comisión sobre ventas y el 60% restante utiliza sueldo fijo.

Además la empresa les proporciona automóvil a sus vendedores para que realicen mejor su trabajo y tenga mayor número de visitas a clientes. De esta manera facilitan su desplazamiento para levantar más pedidos.

Existen cursos de capacitación para los agentes de ventas entre sus principales temas se encuentran:

- ◆ Conocimiento del producto
- ◆ Comercialización
- ◆ Atención al cliente

Como toda empresa utilizan publicidad para estar presente en la mente de todos los posibles consumidores finales y por lo tanto utilizan la siguiente publicidad:

- ◆ Exhibidores
- ◆ Láminas con su logotipo y nombre del aceite
- ◆ Banderines
- ◆ Pintan bardas y locales

En lo que respecta de las características que los distinguen de su competencia todos coincidieron en la respuesta que es la calidad de su producto y el servicio que ofrecen a sus clientes.

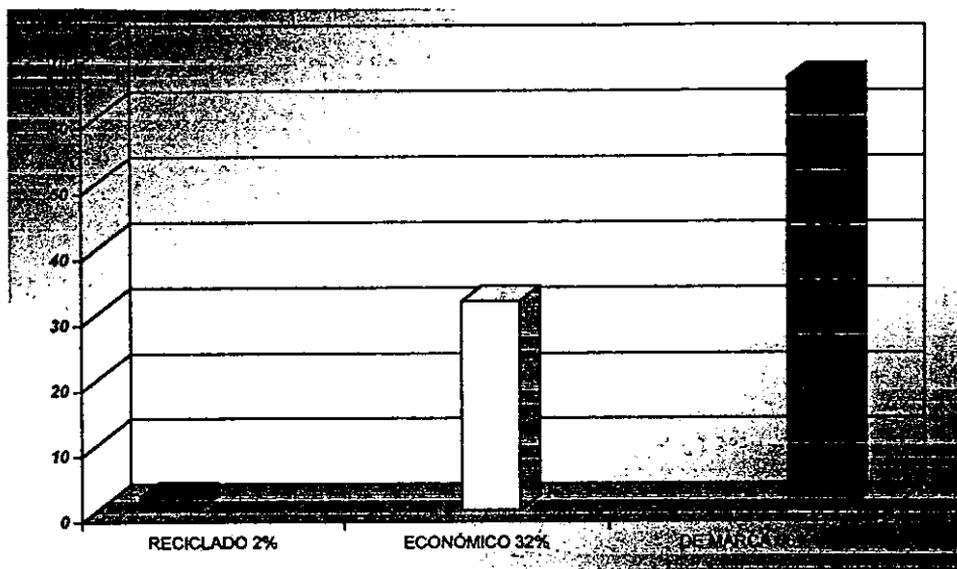
Para que exista una mayor atraktividad del producto con los clientes de los distribuidores, es necesario hacer promociones por lo cual todos tienen promociones, las aplican de acuerdo a sus políticas de ventas.

Cada empresa mide su participación de mercado a través de las ventas que realizan, además de que si van obteniendo clientes nuevos, como pueden ser flotilleros que son sus posibles clientes futuros incrementa su participación de mercado.

5.4. ANÁLISIS DE SU MERCADO

De los 50 cuestionarios que se aplicaron a los clientes directos de aditivos y lubricantes del cupatitzio se obtuvo la siguiente información.

¿QUÉ TIPO DE ACEITE VENDE MÁS?

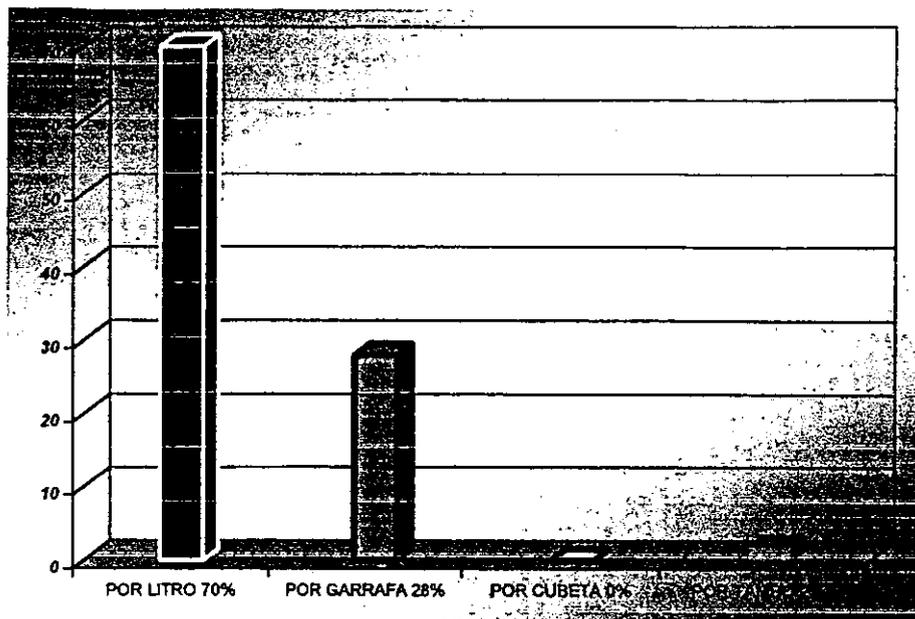


Fuente: encuesta directa, 1999

Se observa que un 66 % de los negocios requieren más de los aceites de marca ya que son los de mayor demanda y que los económicos, tienen un lugar razonable en el mercado ya que con el 32 % deben ser tomados en cuenta para abarcar este mercado.

Sin embargo los aceites económicos un 32% lo cual nos indica que deben ser tomados en cuenta cuando se requiera, elaborar planes orientados a incrementar su participación de mercado.

¿QUÉ TIPO DE PRESENTACIÓN REQUIERE?

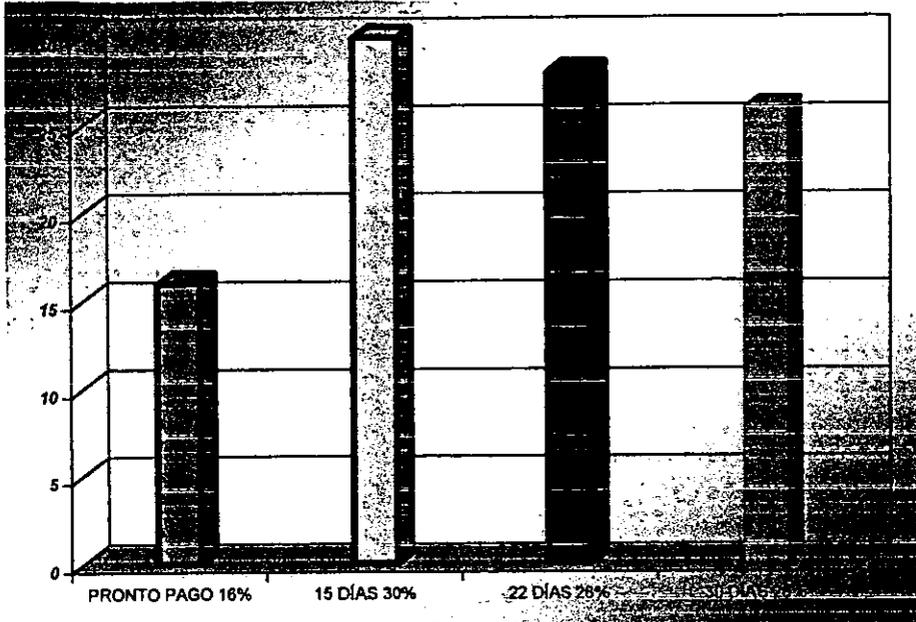


Fuente: encuesta directa, 1999

La mayoría de los clientes prefieren la presentación por litro, ya que es más factible vender litros porque sus ventas son al menudeo, las garrapas se venden en menos proporción porque sus ventas son cuando se realiza un cambio y necesitan más de cinco litros.

El tambo lo vende por litros ya que es un aceite para relleno y le deja buena utilidad.

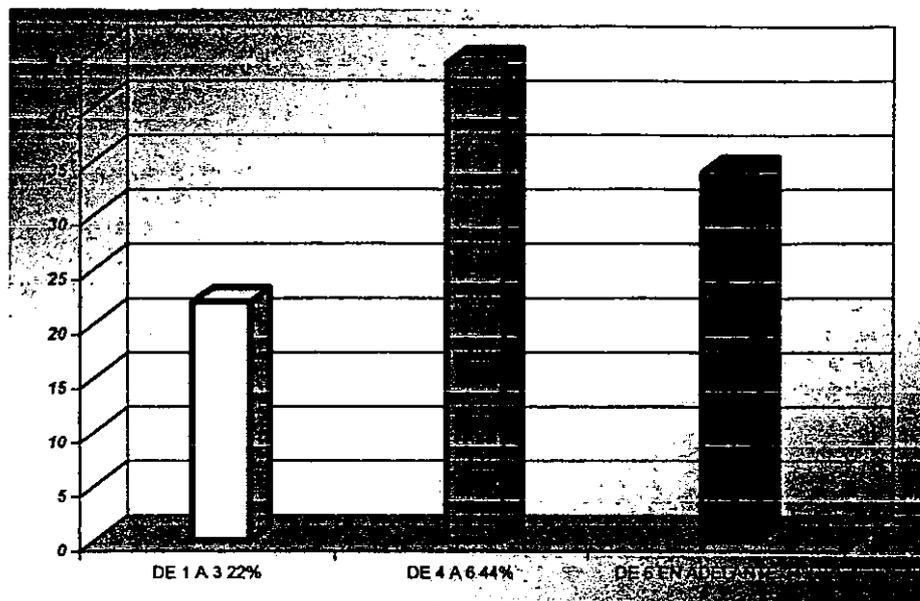
¿CUÁL ES LA FORMA DE PAGO EN SU NEGOCIO?



Fuente: encuesta directa, 1999

De la muestra se observa que el 30% realiza sus pagos en un plazo de 15 días y que el 28% los realiza en un periodo de 22 días. Por lo que se puede determinar que en estos momentos la amplitud en los plazos para pagos de productos es un factor decisivo en las decisiones de compra de los clientes.

¿CUÁNTAS MARCAS DE ACEITE VENDE EN SU NEGOCIO?



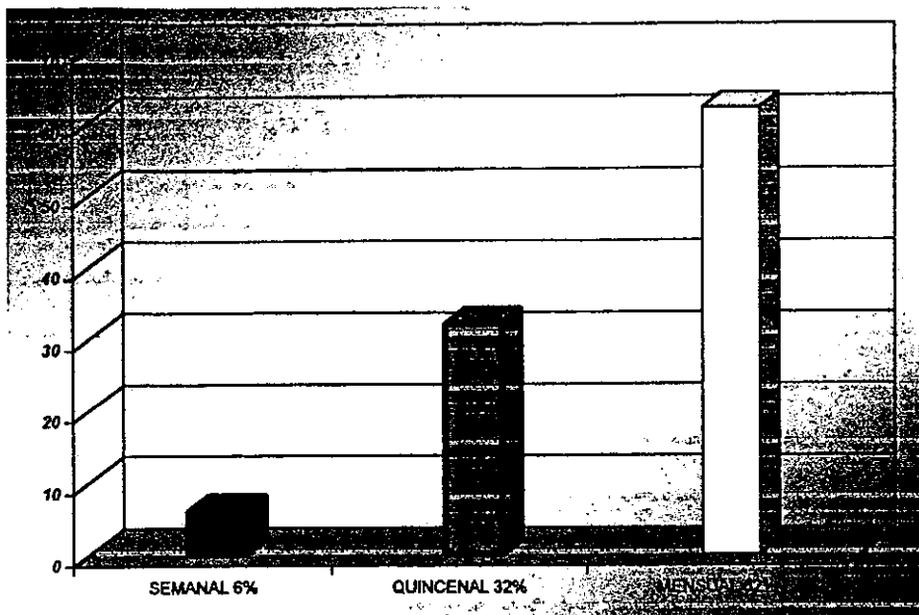
Fuente: encuesta directa, 1999

Se puede observar que es un mercado muy competitivo.

La mayoría de los negocios venden más de cuatro marcas de aceites por lo que existe mayor competencia. Por lo que a ellos respecta no les afecta tener varias marcas de aceites al contrario les beneficia por que sus clientes pueden elegir o escoger el producto de acuerdo a sus necesidades y precio.

Además los clientes de los distribuidores compran, al que de un mejor servicio.

¿CON QUÉ PERIODICIDAD LE COMPRAN A SUS DISTRIBUIDORES?

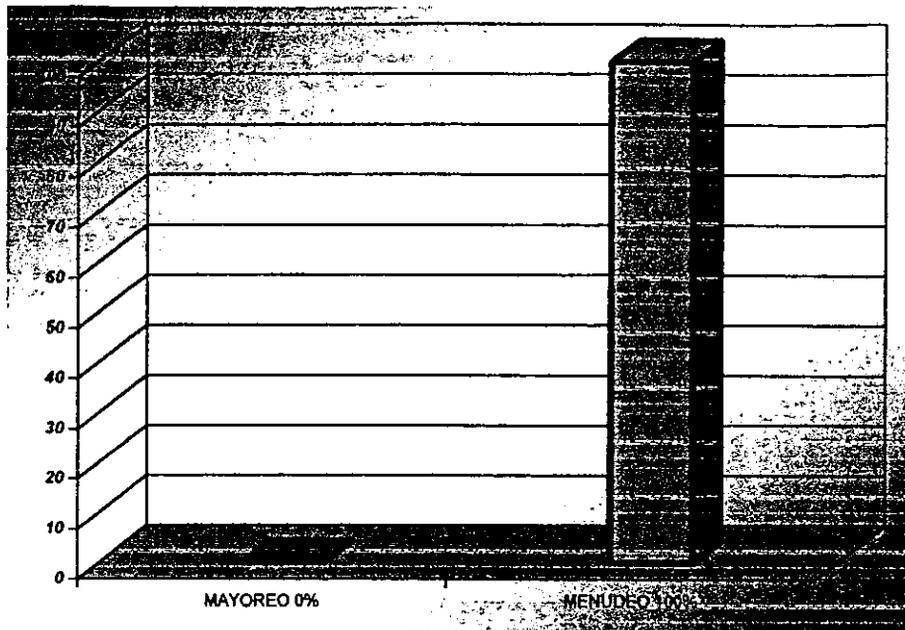


Fuente: encuesta directa, 1999

Sus compras las realizan principalmente mensual con base en su experiencia y ventas.

Pero algo que ellos requieren es que lo estén visitando semanalmente por si ocuparan algo de producto.

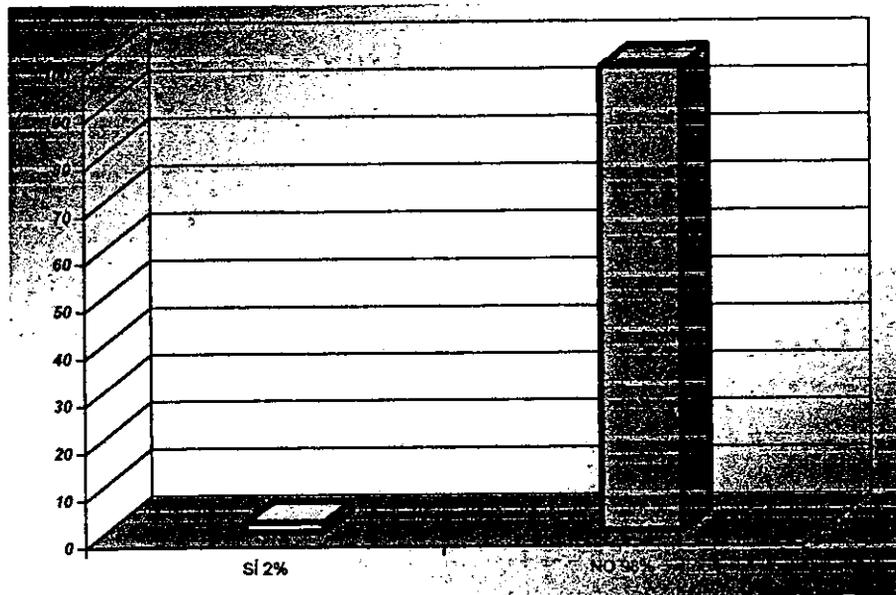
¿SUS VENTAS SON PRINCIPALMENTE?



Fuente: encuesta directa, 1999

Como son refaccionarias, centros de cambio de aceites y lavados, sus ventas son al menudeo como se puede observar en la gráfica.

¿LA EMPRESA CUENTA CON SUCURSALES?



Fuente: encuesta directa, 1999

De la muestra solamente un negocio cuenta con sucursal.

¿QUÉ APOYOS CONSIDERA NECESARIOS POR PARTE DE SUS DISTRIBUIDORES?

Los apoyos que los clientes requieren por parte de los proveedores varían de acuerdo a las necesidades de cada negocio, pero se pudo observar que lo que requieren más son: mayor crédito, publicidad y sobre todo mejores precios.

5.5. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para que una empresa tenga un desarrollo es necesario que el empresario cuente con conocimientos administrativos ya que de ello depende en gran medida el éxito de la misma.

La mayoría de los distribuidores de aceites han sobrevivido en este mercado porque han desarrollado un poco la planeación estratégica, además de que hace tiempo lanzaron sus productos al mercado y no estaba tan competido.

La planeación estratégica es la herramienta que ayuda a la administración a desarrollar nuevas aptitudes para enfrentar todo tipo de negociaciones futuras, así como el crecimiento de la pequeña empresa.

Con la realización de este trabajo se observó que muchas empresas no realizan una investigación de mercado para conocer las necesidades existentes, que además permitirán conocer las oportunidades que puede aprovechar para lograr una mayor participación de mercado.

Para tener una mayor participación de mercado se debe de considerar una fuerza de ventas que permita cubrir o rebasar las cuotas establecidas, así mismo considerar los apoyos en cuanto a promociones y servicios que los clientes (refaccionarias, lavados y cambios de aceites) requieren.

La falta de la determinación clara de los objetivos y metas, hace que la empresa no desarrolle una participación de mercado, ya que no puede establecer los planes y programas para coadyuvar al cumplimiento del objetivo.

Para poder tener una participación de mercado es necesario que las empresas

conozcan el proceso de planeación estratégica, citado en el capítulo tres.

La falta de continuidad en la compra de los clientes de la empresa hace ver que no existe una adecuada planeación estratégica para lograr una participación de mercado.

Con los cuestionarios aplicados a los clientes se pudo observar lo que ellos requieren, y con base en esto desarrollar políticas de ventas.

La planeación estratégica en las organizaciones es una opción para enfrentar los riesgos a los que esta expuesta.

CONCLUSIONES

- ✓ En la actualidad la mayoría de las empresas elaboran planes y los elaboran de acuerdo a sus necesidades en los períodos de tiempo que consideran convenientes, esto se relaciona con el capítulo 1 en donde se menciona la importancia que tiene la administración en las empresas para elaborar correctamente los planes adecuados en las áreas en donde se requieran.
- ✓ Durante el desarrollo del estudio se pudo observar que la empresa aditivos y lubricantes del cupatitzio no desarrolla un proceso administrativo como se menciona en el capítulo 2 el cual va a coadyuvar al buen funcionamiento para lograr que los objetivos se cumplan, así como poder tomar acciones correctivas. Además de que no tiene bien definidos sus objetivos el cual dificulta el desarrollo de la misma.
- ✓ A través de la aplicación de los cuestionarios, se llegó a la conclusión de que el término "planeación estratégica" no es conocido correctamente, el cual dificulta su aplicación en las empresas y por lo tanto no definen bien los objetivos que se pueden lograr con la planeación estratégica que se mencionan en el capítulo 3. Además de que tiene que tener una relación entre el objetivo y las orientaciones estratégicas que se mencionan en este mismo capítulo.
- ✓ Además se observó que las empresas no aplican la mercadotecnia, ya que existe un mercado no explotado que es el de aceites básicos o económicos y dejan de satisfacer las necesidades de sus clientes, según se puede observar en los cuestionarios que se aplicados a ellos.

- ✓ En los cuestionarios aplicados se puede observar que las empresas cuentan con agentes de ventas que son los encargados de que una empresa subsista en un mercado gracias a las ventas que realizan para la empresa, para que lo realicen mejor es necesario incentivarlos de acuerdo a los volúmenes de ventas de cada uno de los agentes y lograr tener una mayor participación de mercado.
- ✓ Con la investigación de mercado que se realizó a los clientes se puede observar que es lo que requieren en cuanto a la presentación del producto, la forma de pago que necesitan y que necesita saber toda empresa para poder realizar sus políticas de cobranza que son fundamentales, ya que el plazo que den para pagar es una decisión en la compra que realizará el cliente.
- ✓ Para lograr tener una mayor participación de mercado es necesario que las empresas proporcionen apoyos a sus clientes, ya que de esta manera ellos son los que promueven directamente los productos.
- ✓ Una verdadera planeación estratégica hace posible la identificación de los objetivos, políticas y programas para la realización de los mismos. Por lo tanto se llegó a la conclusión de que la hipótesis es verdadera; ya que existe una relación directa significativa entre la planeación estratégica que desarrolla la empresa y el incremento en su participación de mercado.

RECOMENDACIONES

La planeación estratégica es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización. Con ella se pueden prevenir posibles contingencias o los cambios que hay que realizar en un futuro para permanecer en el mercado.

Con el marco teórico y sobre todo con la investigación que se realizó se puede establecer lo siguiente:

- ✓ Los objetivos deben estar por escritos para que marquen las directrices a seguir para poder realizar las labores empresariales con máxima eficiencia.
- ✓ Debe contratar más personal para cubrir todo el mercado de Uruapan, ya que con el personal que cuenta no cubre al 100% este mercado.
Al contratar el personal de ventas, se debe de contratar con un sueldo base y deberá cubrir una cuota de litros vendidos por mes y se les pagará una comisión.
Con el propósito de incentivar al personal para que se esfuerce más en sus ventas.
- ✓ Si se cuenta con el capital suficiente se deben de adquirir automóviles o en su defecto motocicletas para que el trabajo lo realicen mejor sus agentes de ventas.
- ✓ Realizar investigaciones de mercado con sus mismos clientes y posibles clientes para conocer las necesidades que van requiriendo, con el fin de satisfacerlas y de esta manera conseguir la permanencia del cliente actual y del cliente potencial.
- ✓ Es necesario elaborar por escrito los planes estratégicos, definiendo los participantes y los responsables de su seguimiento y evaluación.

- ✓ Diseñar como parte de los planes estratégicos promociones que permitan reforzar su presencia en el mercado.
- ✓ Aplicar las estrategias de mercadotecnia para lograr participación de mercado en cuanto a: crecimiento y desarrollo.
- ✓ Se debe tener bien delimitado el objetivo que persigue la empresa para poder aplicar una planeación estratégica acorde con el objetivo y misión de la empresa.
- ✓ El objetivo de la planeación estratégica debe estar estrechamente relacionados entre participación, posicionamiento y rentabilidad.
- ✓ Se debe de realizar un análisis interno y externo para conocer la situación real de lo que está pasando dentro y fuera de la empresa, y de esta manera saber que es lo que se va a planear y que estrategias se deben de utilizar.

BIBLIOGRAFÍA

- ♦ CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciación a la Administración General**, Mc GRAW-HILL 1ª edición, México, 1993
- ♦ FERNÁNDEZ, Arena, José Antonio, **El Proceso Administrativo**, Diana, 2ª edición, México, 1991
- ♦ HAROLD, Koontz, **Administración**, Mc GRAW-HILL, 3ª edición, México, 1985
- ♦ HAROLD, Koontz, **Elementos de Administración**, Mc GRAW-HILL, 5ª edición, México, 1993
- ♦ LE BRESTON, Preston P, **Administración General**, FCE, 1ª edición, México, 1975
- ♦ MÉNDEZ, Monge, Ana Migdelina, **Introducción a la administración**, Edug, 5ª edición, México, 1990
- ♦ PRIDE, W.M, **Marketing**, 2ª edición, México, 1988
- ♦ STANTON, William j, **Fundamentos de Marketing**, Mc GRAW-HILL, 1ª edición, México, 1977
- ♦ STONER, James, **Administración**, PRENTICE HALL, 6ª edición, México, 1996
- ♦ "Planeación estratégica", en: **Revista Laboral**, Agosto de 1996, Mexico
- ♦ "Planeación estratégica", en: **Revista Contaduría Pública**, Mayo de 1992, México
- ♦ "Planeación estratégica situacional", en: **Revista Administrate Hoy**, No 26, Junio de 1996, México
- ♦ Planeación estratégica sn la mercadotecnia", en: **Revista Administrate Hoy**, No 32, Diciembre de 1996, México