



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR EL VOLÚMEN DE
VENTAS EN LA EMPRESA GLOBAL GAS S.A. DE C.V.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ALONSO ALANIS ALBERTO

ASESOR: DR. CARLOS MATÍAS ARMAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

2014



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

C.U.A.E.
PROFESORES PROFESIONALES
EXÁMENES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: M en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS**:

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS EN LA EMPRESA GLOBAL GAS S.A. DE C.V.

Que presenta el pasante: **ALBERTO ALONSO ALANIS**
Con número de cuenta: **30308007-1** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Enero de 2014.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Dr. Carlos Marías Armas	
VOCAL	Dra. Sandra Luz González López	
SECRETARIO	M.A. Dolores Gutiérrez Flores	
1er SUPLENTE	L.A. Gabriel González Nava	
2do SUPLENTE	L.A. Sergio V. Hurtado Magdalena	

NOTA: los suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

HHA/vc



Agradecimientos



A Dios.

Padre mío gracias por dejarme concluir este trabajo que es muy importante para mí, por darme salud, un pan para comer día con día, por las alegrías, las tristezas, por cada experiencia que me has dado oportunidad de vivir.

Gracias también por cuidarme e iluminarme con tu sabiduría y por darme tu fuerza para jamás claudicar en mis metas, te dedico este trabajo con todo mi amor.

A la Virgen de Guadalupe.

Virgen de Guadalupe te doy gracias porque siempre me has cuidado y ayudado, por nunca dejarme solo e iluminarme cuando eh necesitado de ti.

Este trabajo es para ti, gracias por ayudarme cada día a poner todo mi esfuerzo y amor en todo lo que hago, gracias por estar conmigo siempre.



Al Dr. Carlos Matías Armas.

Doctor gracias por brindarme su ayuda en este trabajo y por ser esa gran persona, por transmitirme sus grandiosos conocimientos y por compartir con nosotros su gran sentido del humor, su calidad humana es única y su trayectoria es admirable.

Más que mi asesor lo considero un amigo y el maestro más inteligente y preparado que he conocido.

Gracias por apoyarme en todo momento, por su asesoría y su apoyo incondicional este trabajo también es suyo, con gran respeto, cariño y admiración.





A la Dra. Sandra Luz González López.

Doctora gracias por su apoyo, sus conocimientos y experiencias, es una gran profesionalista y un gran ser humano, su trayectoria me motiva a superarme día con día.

Gracias por contagiarme siempre con su actitud positiva, disposición y compromiso, que ayuda a los alumnos a superarse, por ese gran amor a Dios y a la Virgen que nos motiva siempre a nunca rendirnos ante cualquier adversidad, es una profesionalista de excelencia, una persona increíble, líder efectiva y un modelo a seguir, con admiración y respeto.





Reconocimientos



A la UNAM

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme las puertas y formarme como profesionista, desde que ingrese a la Escuela Nacional Preparatoria en 2002. Es una institución excepcional y a la que es un orgullo pertenecer, por impulsarme a seguir estudiando para alcanzar.

Agradezco a la máxima casa de estudios de México y una de las mejores a nivel mundial, la considero mi hogar y tengo tatuados los colores azul y oro en mi corazón, siempre digo con orgullo: “Estudie en la máxima casa de estudios, la UNAM”

A la FES Cuautitlán

Gracias por acogerme en mi formación profesional, por sus excelentes profesores, sus instalaciones y por brindarnos las herramientas necesarias en nuestra formación profesional, es un gran orgullo ser un egresado de la FES Cuautitlán.

En mi proceso de formación profesional no sólo adquirí conocimientos, también respeto y amor a mi facultad y a toda la gente que labora en ella, gracias.



Al jurado

Al honorable jurado por su empeño, dedicación y entrega. Por compartir sus conocimientos y experiencia, para ayudar a los alumnos en su desarrollo profesional día con día, a su vez también por el tiempo dedicado a este trabajo, con gran admiración y respeto.

Dr. Carlos Matías Armas

Dra Sandra Luz González López

M.A. Dolores Gutiérrez Flores

L.A. Gabriel González Nava

L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno



Dedicatorias



A mi padre: Alfonso Alonso Quintanar

Este trabajo se lo dedico al mejor hombre que conozco, al hombre más valiente, fuerte, inteligente y con el mayor espíritu de lucha que jamás he visto. Eres mi gran ejemplo a seguir, tú empezaste desde cero y has hecho cosas dignas de admiración y respeto.

Gracias por enseñarme todo lo que sabes, por ser estricto y duro cuando fue necesario. Gracias a ti he forjado mi carácter y por ayudarme a ser la persona que soy. Gracias por ser tan cariñoso, consentidor y principalmente por apoyarme en todo momento. Doy gracias a Dios cada día por ser tú hijo y es un orgullo que la gente me diga que soy tu viva imagen.

Te dedico este trabajo con todo mi amor, admiración y respeto.



A mi madre: Alejandra Alaniz Villaseñor

Siempre mis amigos me decían que les gustaría tener una madre como la mía, es por eso que estoy muy agradecido con Dios el haberme dado la oportunidad de ser tu hijo, gracias por amarme desde que te enteraste de mi existencia, eres una extraordinaria mujer, esposa, consejera, amiga, pero principalmente eres la mejor mamá del mundo.

Gracias por consentirme, apoyarme, cuidarme, amarme, por nunca dejarme sólo y por ayudarme a ser un gran hombre, sí en otra vida Dios me diera la oportunidad de escoger a mi mamá le pediría que fueras mi mamá una vez más.

Es un gran orgullo para mí ser tu hijo y te dedico este trabajo con todo mi amor, admiración y respeto. Te amo mami.



A mis hermanas: Grisel y Yesenia

Gris muchas gracias por ser mi compañera en muchas aventuras y mí confidente, gracias por escucharme y darme consejos cuando lo necesito, te quiero muchísimo y es un orgullo decir que soy tu hermano.

Gracias por cuidarme cuando éramos niños y por darme ese gran ejemplo de lucha y constancia en todo lo que haces, te dedico este trabajo con gran amor y no sólo eres mi hermana mayor, eres uno de mis motores para nunca rendirme en todo lo que hago.

Yeni muchas gracias por estar conmigo siempre, a enseñarme a defender mis ideas y pensamientos y a no quedarme callado, extraño platicar contigo cada noche antes de dormir o desayunar juntos los fines de semana.

Gracias por vivir conmigo grandes aventuras y por enseñarme que se puede hacer todo lo que quieres, siempre y cuando se tenga la determinación, le doy gracias a Dios por que seas mi hermana te quiero muchísimo y te dedico este trabajo con todo mi amor y admiración.



A mi esposa: Dulce María Porrás Covarrubias

Muñequita de cristal gracias por estar conmigo todo este tiempo, por ayudarme a sobreponerme a todos los obstáculos que se puedan presentar en el camino, por tenerme paciencia siempre y sobre todo por amarme como lo haces día a día, me haces el hombre más feliz del mundo.

Le doy gracias a Dios y a la Virgen por ponerte en mi camino, gracias por ser una gran mujer y por unir tu vida conmigo para siempre, te amo con todo mi corazón, te dedico este trabajo porque tú también fuiste parte de él.

La aventura nos aguarda.

A Alberto Alanis Villaseñor

Más que mi tío eres mi amigo, mi confidente y compañero en increíbles aventuras gracias por apoyarme siempre, consentirme y estar ahí cada que necesito un consejo, espero algún día vivir grandes aventuras contigo y con Betito como lo hemos hecho desde hace 13 años.

Te dedico esta tesis con gran cariño, admiración y respeto, eres un gran ejemplo en mi vida, un luchador incansable y una persona que se esfuerza al máximo siempre.



A la familia Alonso Quintanar y Alanis Villaseñor

Gracias por convivir conmigo y por todas sus experiencias, enseñanzas y recibirnos siempre con los brazos abiertos, a mis abuelas, Carmen y Alicia las quiero muchísimo están siempre en mi mente, a mis tíos, tías y primos. Gracias por hacer de cada momento juntos algo divertido e increíble les dedico esta tesis a todos.

A mi tía Rosa María Alonso Quintanar. ✚

Tía gracias por ser esa persona que siempre veía la vida de una manera alegre y optimista, ahora que estas en el cielo, guíame y envíame tus bendiciones siempre, te extraño mucho y siempre estarás en mi mente, te dedico este trabajo con todo mi amor y pido a Dios y a la virgen por tu descanso eterno te quiero mucho.

A mis amigos: Iván, Cristian, Víctor, Memo, Andrés y Alejandro

Este trabajo se lo dedico a mis mejores amigos, gracias por ayudarme y apoyarme en cada momento de esta gran experiencia juntos, su amistad ha sido algo que no cambiaría por nada en el mundo, los quiero mucho y se los dedico a ustedes mis hermanos los quiero y admiro mucho.



ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN	
1.1 Antecedentes de la Administración.....	3
1.2 Concepto de Administración.....	12
1.3 Características de la Administración.....	15
1.4 Importancia de la Administración.....	18
1.5 Principios de la Administración.....	21
1.6 Proceso Administrativo.....	27
CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica.....	41
2.2 Concepto de Planeación Estratégica.....	49
2.3 Opciones Estratégicas.....	54
2.4 Análisis interno de la empresa.....	71
2.5 Análisis externo de la empresa.....	90
2.6 Diseño de Planes Estratégicos.....	110
2.7 Proceso de Planeación Estratégica.....	117
2.8 Importancia de la Planeación Estratégica.....	130



CAPÍTULO 3. MERCADOTECNIA

3.1 Antecedentes de la Mercadotecnia.....	133
3.2 Concepto de Mercadotecnia.....	145
3.3 Características de la Mercadotecnia.....	148
3.4 Las 4 P's.....	150
3.5 Necesidad de la Mercadotecnia.....	218
3.6 Importancia de la Mercadotecnia.....	227
3.7 Beneficios de la Mercadotecnia.....	231

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes de la empresa Global Gas.....	234
4.2 Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica para incrementar el volumen de ventas en la empresa Global Gas S.A de C.V.....	242
Conclusiones.....	289
Bibliografía.....	291
Glosario de términos.....	294



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La obligación que tienen las organizaciones de llevar a cabo una planeación estratégica es de suma relevancia para el cumplimiento de las metas y los objetivos organizacionales.

Si no se ha seleccionado la estrategia adecuada para lograr dichos objetivos en una empresa que se dedica a las ventas, puede ocasionar un drástico descenso en el volumen de ventas.

Es por eso que esta línea de investigación tiene como finalidad proponer un modelo de plantación estratégica para una empresa que se dedica a la venta de gas l.p. desprendiéndose la siguiente pregunta.

¿Qué sucede con las ventas en una organización, cuando no cuenta con un modelo de planeación estratégica adecuado?



OBJETIVO

Proponer un modelo de planeación estratégica adecuado para incrementar el volumen de ventas en la empresa: Global Gas S.A. de C.V.



HIPÓTESIS

Un Modelo de planeación estratégica adecuado permitirá el incremento del volumen de ventas en una empresa que se dedica a la comercialización de gas L.P.



INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominándolos sistemas de planeación estratégica a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado en que la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo su ejemplo.

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

En el mundo de los negocios una planeación en la cual se determinan las estrategias con sus tácticas, proyectos y pasos resulta imprescindible para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Cuando no se tiene una planeación estratégica adecuada en una empresa que se dedica a la venta de gas l.p., repercute en una baja de las mismas, ya que el personal se encuentra en una zona de confort que no beneficia a la empresa y esto puede ocasionar; bajas del personal, ausentismo y rotación excesiva de



personal. Es por eso que esta línea de investigación tiene como fin el estudio de todos los aspectos relacionados a la Planeación Estratégica para lograr un aumento en el volumen de ventas, mejorando las condiciones en las que se encuentra dicha empresa en la actualidad.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN





1.1 Antecedentes de la Administración

La teoría general de la administración se ha desarrollado a través de los años, llegando a su complejo estado actual. Antes de estudiar los distintos enfoques administrativos que han ayudado a conformarla, es necesario que analicemos los orígenes de la administración, ya que si bien la teoría administrativa moderna se ha nutrido de conceptos matemáticos, así como del ramo de la ingeniería, del derecho, de las ciencias de la conducta, etc., también podemos identificar una serie de eventos que se consideran antecedentes de dicha teoría.

Desde el año 4000 a C. hubo eventos históricos que marcaron el inicio de la administración, ya que implicaban la necesidad de planear, organizar y controlar.

ÉPOCA PRIMITIVA

El hombre siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas.



GRANDES CIVILIZACIONES (2150 a.C. – 500 a.C.)

Con la aparición del Estado, lo cual señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de atributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigía una administración más compleja.

Los proyectos de construcción requirieron de un gran número de hombres y una mayor especialización del trabajo; esta situación originó nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes.

ANTIGÜEDAD GRECOLATINA (500 a.C. – 400 d.C.)

Es en Grecia donde surge la democracia, además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración.

El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Es precisamente la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración;



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

de hecho gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

El filósofo griego Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.) en la *Ética a Nicómaco*, expone su punto de vista sobre la administración al afirmar que es una habilidad personal separada del conocimiento técnico y la experiencia.

Platón (429 a.C.-347^a.C.) analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo socio cultural del pueblo griego. En su obra *La República*, expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos.

Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.) en el libro *Política* que trata sobre la organización del Estado, distingue tres formas de administración pública: monarquía o gobierno de una sola persona, aristocracia o gobierno de una élite y democracia o gobierno del pueblo.

EDAD MEDIA (400-1400)

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios y formas de organización y administración más compleja.

Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor;



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad, que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos. El envío de mercancías a otras ciudades se hacía también bajo un control particularmente estricto, puesto que la reputación de todos los agremiados podría perjudicarse si existían mediocres resultados en los productos.

EDAD MODERNA: RENACIMIENTO Y REFORMA (1400-1700)

Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la edad media.

El periodo que va de la antigüedad al inicio de la edad moderna, la filosofía se desentendió de los problemas administrativos pero con Francis Bacon (1561-1626) surge la preocupación administrativa de separar lo esencial de lo accidental o accesorio.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

René Descartes (1596-1650) en filosofía se hizo célebre por su libro El discurso del método, donde describe su método filosófico, denominado el método cartesiano, cuyos principios son:

1. Principio de la duda sistemática o de la certeza. Consiste en no aceptar cosa alguna como verdadera mientras no se tenga evidencia de que realmente es verdadero.
2. Principio del análisis o descomposición. Consiste en dividir un problema en tantas partes como sea posible y necesario para su adecuación y solución.
3. Principio de la síntesis o composición. Consiste en conducir de manera ordenada el pensamiento y la razón.
4. Principio de la enumeración o de la verificación. Consiste en verificar, corregir y repasar para asegurarse de no haber omitido cosa alguna.

El método cartesiano tuvo una influencia muy profunda en la administración del siglo XX.

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL (1700-1900)

Diversos intentos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. Durante la revolución industrial, con la producción en



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó. En esta etapa para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.

De esta manera, muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnicas que surgen con la revolución industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente, debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

SIGLO XX

Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como una ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración. Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de los bienes y servicios.

Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

clasificación de productos aceptables y no aceptables, lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas.

La utilización de métodos estadísticos en las labores de inspección, y la introducción de los gráficos de control por Walter Schewart en 1931, constituyeron un avance muy importante, pues no se trataba solamente de inspeccionar los productos ya fabricados, sino de efectuar la fabricación de artículos defectuosos.

SIGLO XXI

Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Cronología de los principales eventos de los orígenes de la administración		
Años	Autores	Eventos
4000 a.C.	Egipcios	Necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a.C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a.C.	Egipcios	Necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría.
1800 a.C.	Hamurabi (Babilonia)	Uso del control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo.
1491 a.C.	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar.
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a.C.	Mencio (China)	Necesidad de sistemas y estándares.
400 a.C.	Sócrates (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la administración. Distribución física y manejo de materiales.
	Platón (Grecia)	Principio de especialización.
175 a.C.	Catón (Roma)	Descripción de funciones.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad.
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; balances contables; control de inventarios.
1525	Nicolás Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso en la organización; liderazgo; tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; especialización.
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los trabajadores; concepto de control.
1799	Eli Whitney (E.U.A.)	Método científico; contabilidad de costos y control de calidad.
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Estandarización de operaciones; métodos de trabajo; aguinaldos; auditoría.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Prácticas de personal; entrenamiento de los obreros. Planes de vivienda para éstos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Enfoque científico; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos.
1856	Daniel C. McCallum (E.U.A.)	Organigrama; administración ferroviaria.
1886	Henry Metcalfe (E.U.A.)	Arte y ciencia de la administración.
1900	Frederick W. Taylor (E.U.A.)	Administración científica; estudio de tiempos y movimientos; racionalización del trabajo; importancia de la planeación y control.

FUENTE: Chiavenato, Idalberto, **Introducción a la Teoría General de la Administración**, 3ª Edición, p. 21.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

**Administración
en México y
América Latina**

Horizonte preclásico	División del trabajo
	Poder teocrático y centralizado
Horizonte clásico	Administración centralizada
	Grandes avances en la construcción de templos ceremoniales y ciudades
Horizonte posclásico	Sistemas de distribución, organización y especialización del trabajo
	Sistema de administración de gobierno centralizado y con poder absoluto
Época colonial	Explotación de la minería
	Surgen las encomiendas
	Control de gremios y proliferación de haciendas
	Desarrollo incipiente de la industria
Siglo XIX	Introducción de patentes y maquinaria para nuevas manufacturas
	Administración empírica
	Se promueve la industrialización y empresas de carácter agrícola
Siglo XX	Las haciendas como forma de empresa agrícola
	Utilización de técnicas y escuelas de administración importadas de Occidente
	Avances en los ámbitos político, social y económico
	Proliferación de fábricas y empresas
Siglo XXI	Globalización. Tendencias de la administración acordes a los avances a nivel mundial
	Sociedad de información. Administración del conocimiento
	Robótica y plantas flexibles
	Sistemas inteligentes de fabricación

FUENTE: Münch, Lourdes, **Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor**, 1ª Edición, p. 21.



1.2 Concepto de Administración

Agustín Reyes Ponce conceptúa la administración como: “Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la manera de estructurar y manejar un organismo social.”¹

Para Agustín Reyes Ponce la administración es manejar un organismo llámese empresa o ente social logrando la máxima eficacia mediante un sistema de reglas o pasos.

José Antonio Fernández Arena afirma que la administración es: “Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y con base a un esfuerzo humano coordinado.”²

José Antonio Fernández Arena se refiere a la administración como la ciencia social que tiene como objetivo principal satisfacer los objetivos de una institución en base a un esfuerzo coordinado.

Isaac Guzmán Valdivia dice que la administración es: “La ciencia de la dirección social”³

Para Isaac Guzmán Valdivia la administración es una ciencia que tiene como fin dirigir a la sociedad para llegar a ciertos objetivos ya sea en una empresa o una comunidad.

¹ Universidad Tecnológica de México, **Administración 1**, 13^{va} Edición, p. 18.

²Ibidem. p. 18.

³Ibidem, p. 19



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para Henry Fayol se refiere a la administración como: “Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.”

Henry Fayol hace alusión a la administración como el proceso de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar el esfuerzo humano no solamente en una empresa sino en cualquier lugar donde se necesite.

Harold Koontz y Heinz Weirich conceptúan administración como: “El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia las metas seleccionadas.”⁵

Harold Koontz y Heinz Weirich se refieren a administración como el proceso de diseñar un ambiente adecuado de trabajo para que los trabajadores den su máximo esfuerzo en pro de los objetivos de la empresa.

INITE entiende la administración como: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una organización con el fin de lograr sus objetivos”⁶

Para el INITE la administración es básicamente el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las tareas y recursos de una empresa con el propósito de lograr las metas de la misma.

⁴ Universidad Tecnológica de México, **Administración 1**, 13^{va} Edición, p. 19.

⁵ Ibidem, p. 19.

⁶ Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa, **Principios y perspectivas de la administración**, 2^{da} Edición, p. 35.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

En mi opinión Administración es: el proceso de organizar, planear, dirigir y controlar las actividades de una empresa o cualquier ente social, que tiene como principal objetivo obtener el mayor beneficio con el menor gasto de recursos posible.



1.3 Características de la Administración

La descripción de las características de cualquier objeto de estudio implica detallar sus rasgos particulares. En el caso de la administración se abordarán aquellas que han sido mencionadas con mayor frecuencia, y por ende han tenido amplia aceptación entre autores e investigadores. Las consideradas fundamentales por el autor mexicano, Agustín Reyes Ponce, son las siguientes 4:

- **La administración es universal.** Esta característica se refiere a que la necesidad de administrar se presenta en todo organismo social, ya que éste exige orden y coordinación sistemática. Así, tanto el hospital como el ejército o cualquier organización o empresa, sin importar giro o tamaño, precisan de manejo correcto para lograr los propósitos institucionales.
- **La administración es específica.** La especificidad en la administración implica realizar actividades concretas necesarias para su correcta aplicación, lo que no implica que se trate de algo aislado, por el contrario, está siempre acompañada de funciones complementarias pero, con todo, la administración tiene un valor y una aplicación inherentes a ella, con lo que se aclara y explica por qué es posible encontrar profesionales buenos en su especialidad, incluso destacados, pero que no son capaces de administrar correctamente su área de trabajo o su negocio.



- **La administración es continua y simultánea en el tiempo.** Esta característica está vinculada con el factor tiempo. Se trata de un proceso único que ocurre de manera permanente y simultánea en el seno de la empresa. Así, la planeación, la organización, la dirección y el control se presentan en mayor o menor grado sin que necesariamente sean rígidamente consecutivas. Un ejemplo para entender lo que esta característica señala es el siguiente: Una empresa tiene un personal que desarrolla planes, lo que no le impide organizar o controlar, o bien supervisar o establecer nuevas metas, sino por el contrario, debe realizar todas las actividades sin atender alguna de ellas en detrimento de las otras.
- **La administración posee unidad jerárquica.** Esta característica indica que todos aquellos integrantes de un organismo social que ocupan una posición importante o estratégica están obligados a participar en las tareas que la administración les impone en la medida y grado que a cada uno corresponde, de acuerdo con el nivel y cargo que desempeñan en la organización.

Las características que la administración posee y que la diferencian de otras disciplinas de acuerdo a Münch son las siguientes:



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

- **Universalidad.** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- **Valor instrumental.** Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplican en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- **Especificidad.** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Multidisciplinariedad.** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

El estudio de estas características ofrece la oportunidad de comprenderlas mejor.



1.4 Importancia de la Administración

La importancia de la administración es indiscutible; si se analiza su origen y evolución a lo largo de la historia es posible concluir que gran parte del avance de la sociedad está fundamentada en la administración.

La importancia de esta disciplina basada en lo que señala Münch se demuestra por lo siguiente:

1. Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
4. Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
5. Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

Por otra parte Reyes Ponce enumera la importancia de la administración como:



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: Maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.
- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

- Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:
 - La administración se aplica a todo tipo de empresa.
 - El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
 - Una adecuada administración eleva la productividad.
 - La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
 - En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.



1.5 Principios de la Administración

Para los autores clásicos no era suficiente enumerar los elementos de la administración que servirían de base a las funciones del administrador. Es preciso ir más allá, estableciendo las condiciones y normas dentro de las cuales deben aplicarse y desarrollarse las funciones del administrador. El administrador debe seguir normas o reglas de comportamiento, los principios que permiten desempeñar las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Para racionalizar, estandarizar y establecer normas de conducta al administrador, los ingenieros de la administración científica definieron principios para aplicarlos en todas las situaciones posibles.

“Un principio es una afirmación válida para una determinada situación; es un pronóstico de lo que deberá hacerse cuando ocurra la situación”.⁷

1.5.1 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN TAYLOR

Los principios de la administración científica para Taylor son:

- Principio de planeación; sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico práctica del operario por métodos basados en procedimientos científicos.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

- Principio de preparación; seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y capacitarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
- Principio de control; controlar el trabajo para cerciorarse de que ésta ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de ejecución; asignar facultades y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

1.5.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL

Como toda ciencia, la administración debe basarse en leyes o principios. Fayol definió los “principios generales” de la administración sistematizándolos, sin mucha originalidad, ya que los tomó de diversos autores de su época.

Fayol adoptó la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, pues nada existe rígido o absoluto en materia administrativa. “Todo en la administración es cuestión de medida, ponderación y buen sentido.”⁸Sus principios son universales y maleables, y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia.

Los 14 principios generales de la administración según Fayol, son:

⁸ Chiavenato Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, 3era edición, p.66



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. División del trabajo. Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad. Autoridad en el derecho de dar órdenes y el poder de esperar la obediencia. La responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de dar cuentas.
3. Disciplina. Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto a los acuerdos hechos.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe obedecer las órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección. Una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales. Los intereses generales de la empresa deben sobreponerse a los particulares.
7. Remuneración del personal. Debe haber una justa y garantizada satisfacción de los empleados y de la organización en términos de retribución.
8. Centralización. Se refiere a la concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

9. Jerarquía. Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, en función del principio de mando.
10. Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa para su lugar. Es el orden material y humano.
11. Equidad. Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad personal.
12. Estabilidad del personal. La rotación del personal es perjudicial para la eficiencia de la organización. Mientras más tiempo una persona permanece en el cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa. La capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. La unión del personal. La armonía y la unión entre las personas son grandes fuerzas para la organización.

1.5.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN PARA LYNDALL F. URWICK

Lyndall F. Urwick propuso cuatro principios de administración:

1. Principio de especialización; cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo. Este principio origina la organización lineal, la de staff y la funcional.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

2. Principio de la autoridad; debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.
3. Principio de amplitud administrativa; este principio determina que cada superior sólo debe tener cierto número de subordinados. La cantidad óptima de subordinados varía mucho, dependiendo del nivel y la naturaleza de los cargos, la complejidad y la variabilidad del trabajo y la preparación de los subordinados.
4. Principio de definición; los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

1.5.4 PRINCIPIOS BASICOS DE HENRY FORD

Henry Ford (1863-1947) divulgó las ideas de la administración científica y fue precursor de la producción en masa con la adopción de la línea de montaje.

La producción en masa se basa en la simplicidad por medio de tres aspectos:

1. El flujo del producto, a través del proceso productivo, es planeado, ordenado y continuo.
2. El trabajo se entrega al trabajador en lugar de que éste lo busque.



3. Las operaciones se analizan en sus elementos constituyentes.

Para acelerar la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico, Ford adoptó tres principios:

1. Principio de intensificación. Disminuir el tiempo de duración con el uso inmediato de los equipos y materia prima, y la rápida colocación del producto en el mercado.
2. Principio de economía. Reducir al mínimo el volumen de existencias de materia prima en transformación para el automóvil se pagara antes de que se venciera el plazo de pago de los salarios y de la materia prima adquirida. El ritmo de producción debe ser rápido: El mineral sale de la mina el sábado y se entrega al consumidor en forma de automóvil el martes por la tarde.
3. Principio de productividad. Aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje. Así, el operario gana más y el empresario logra mayor producción.



1.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde la antigüedad el hombre primitivo desarrollaba en forma incipiente el proceso administrativo en sus actividades cotidianas.

Posteriormente las actividades del hombre se fueron transformando y por ende complicando. Ello trajo como resultado una mayor profundización del proceso administrativo, tan es así que en 1886 Henry Fayol crea el primer modelo de proceso administrativo y lo presenta así: Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El proceso administrativo es una serie de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo un actividad.”⁹

Los estudiosos de la administración han dado diversas definiciones del proceso administrativo que son:

George Terry “la planeación, organización, ejecución y control constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales se administra.”¹⁰

⁹Münch, Lourdes, **Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor**, 1ª Edición, p. 36

¹⁰Rodas Carpizo, Alejandro, **Administración Básica**, 4ª Edición,p.78.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para Agustín Reyes Ponce el proceso administrativo es: “el conjunto de fases y etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”¹¹

Francisco Javier Laris Casillas dice que es “la administración en marcha”¹² y que para su estudio se divide en 5 etapas, todas absolutamente dinámicas, ya que no cabe concebir la administración si no es un movimiento constante. Las etapas, según Laris Casillas son: Planeación, organización, integración, dirección y control.

Guillermo Gómez Ceja dice que “las etapas del proceso administrativo son mecánicas y dinámicas”¹³; las primeras las anuncia así:

¹¹Rodas Carpizo, Alejandro, **Administración Básica**, 4^{ta} Edición, pag. 78

¹²Ibidem, pag.78

¹³Ibidem, pag.78



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

El conjunto de fases o etapas dentro del proceso administrativo cambian de acuerdo a los autores, por lo que se presentan algunos modelos:

Autor	Año	Elementos						
Frederick W. Taylor	1884	Planeación		Preparación	Control		Ejecución	
Henry Fayol	1886	Previsión		Organización	Comando	Coordinación	Control	
Harry A. Hopf	1935	Planeación		Organización	Coordinación		Control	
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Planeación	Organización	Comando	Coordinación	Control	
William Neuman	1951	Planeación		Organización	Obtención de recursos	Dirección	Control	
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación		Organización	Integración	Dirección	Control	
George R. Terry	1956	Planeación		Organización	Integración	Dirección	Control	
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación		Implementación			Control	
Roberto C. Appleby	1971	Planeación		Organización	Dirección		Control	
Eckles Carmichael	1978	Planeación		Organización	Dirección		Control	
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación		Organización	Integración	Dirección	Ejecución	Control

FUENTE: Fernández Arena, José Antonio, **El Proceso Administrativo**. Herrero Hnos., México, pág.75 con datos actualizados a partir de 1969.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

De los diferentes autores se resumió el proceso administrativo elaborado por el maestro Agustín Reyes Ponce, por ser el más utilizado. Dicho proceso se explicará en forma esquemática para una fácil Interpretación, detallando de cada fase lo siguiente:

- ★ Preguntas
- ★ Conceptos
- ★ Etapas
- ★ Principios
- ★ Reglas
- ★ Técnicas

Preguntas

Fases	Elementos	Preguntas
Mecánica	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va a hacer?
	Organización	¿Cómo se va a hacer?
Dinámica	Integración	¿Con qué se va a hacer?
	Dirección	Ver que se haga
	Control	¿Cómo se ha realizado?

FUENTE: Aportación Dr. Carlos Matías Armas (Agustín Reyes Ponce)



Conceptos

Fases	Elementos	Concepto
Mecánica	Previsión	Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.
	Planeación	Consiste en fijar el curso concreto de acción que se ha de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de las operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.
	Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
Dinámica	Integración	Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
	Dirección	Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea formadas directamente y con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.
	Control	Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

FUENTE: Aportación Dr. Carlos Matías Armas (Agustín Reyes Ponce)



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Etapas

Fases	Elementos	Etapas
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones
Dinámica	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las personas y las cosas
	Dirección	Comunicación Autoridad Supervisión
	Control	Establecimiento de los medios de control Operaciones de recolección y concentración de datos Interpretación y valoración de resultados

FUENTE: Aportación Dr. Carlos Matías Armas (Agustín Reyes Ponce)



Principios

Fases	Elementos	Principios
Mecánica	Previsión	Previsibilidad Objetividad Medición
	Planeación	Precisión Flexibilidad Unidad
	Organización	Especialización Unidad de mando Equilibrio de autoridad-responsabilidad Equilibrio de dirección-control
Dinámica	Integración	Integración de personas De la adecuación de los hombres y funciones De la provisión de elementos administrativos De la importancia de la introducción adecuada Integración de las cosas Del carácter administrativo de esta integración Del abastecimiento oportuno De la instalación y mantenimiento De la delegación de control
	Dirección	De la coordinación del interés De la impersonalidad de mando De la vía jerárquica De la resolución de los conflictos Del aprovechamiento de conflictos
	Control	Del carácter administrativo del control de los estándares Del carácter medial del control Del principio de excepción

FUENTE: Aportación Dr. Carlos Matías Armas (Agustín Reyes Ponce)



Reglas

Fases	Elementos	Reglas
Mecánica	Previsión	Para la fijación de objetivos <ul style="list-style-type: none"> ▲ Reglas positivas ▲ Reglas negativas De la investigación De cursos alternativos de acción
	Planeación	Sobre políticas <ul style="list-style-type: none"> De su fijación De su difusión De su coordinación De su revisión periódica De los procedimientos <ul style="list-style-type: none"> Fijarse por escritorio y no duplicarse Revisarse Sobre los programas y presupuestos
	Organización	División de funciones Unidades de organización ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? Las realizará
Dinámica	Integración	Del reclutamiento De la selección De la introducción Del desarrollo
	Dirección	Sobre el mando o autoridad Tiene 3 características: <ul style="list-style-type: none"> • Estructural • Técnica • Moral
	Control	En el control deben seguirse los siguientes pasos lógicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer medios de control 2. Operar y recolectar datos 3. Interpretar y valorar datos 4. Buscar el control más estratégico Sirve para corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien Los controles deben ser flexibles Los controles deben detectar desviaciones Los controles deben ser claros para los usuarios

FUENTE: Aportación Dr. Carlos Matías Armas (Agustín Reyes Ponce)



Técnicas

Fases	Elementos	Técnicas
Mecánica	Previsión	Investigación de mercados Investigación de operaciones Observación (hechos, registros, experimentos)
	Planeación	Manuales de: Objetivos, políticas, departamentales, del empleado, de organización, etc. Diagramas de procesos y de flujo Gráficas (Gantt) Programas Otros sistemas como: (PERT, C.P.M, RAMPS.)
	Organización	Lineal o militar Funcional y/o de Taylor Lineal o staff
Dinámica	Integración	Hoja de solicitud Entrevista Entrenamiento Capacitación Formación Calificación de méritos Evaluación de puestos
	Dirección	De mando (disciplina positiva y negativa, recompensas) De la coordinación (quejas, sugerencias, comités, etc.) De la comunicación (memorándums, cartas, circulares, pizarrones) De la decisión (Gráficas, teoría de colas, árbol de decisión)
	Control	Para cada área funcional hay técnicas de control: ☆ Mercadotecnia (investigación de mercados, ventas por zona, etc.) ☆ Producción (control de calidad, tiempos y movimientos) ☆ Finanzas (auditorías externas e internas, costos, presupuestos, etc.) ☆ Generales (reportes, informes de gerentes al consejo administrativo)

FUENTE: Aportación Dr. Carlos Matías Armas (Agustín Reyes Ponce)



1.6.1 IMPORTANCIA DE CADA ELEMENTO

Previsión

- Reduce los niveles de incertidumbre
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del provenir
- Condiciona a la empresa al ambiente que la rodea
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias

Planeación

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- Si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma con esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser detallado integra y eficazmente.
- Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es posible si no se compara con el plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.



Organización

- Recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tiene también gran importancia para constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: Entre lo que debe ser, y lo que es.

Integración

- ⤴ De ella depende que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada.
- ⤴ Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- ⤴ Aunque se da una mayor amplitud al iniciarse las operaciones de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto que proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.



Dirección

- ★ Todas las técnicas serán útiles e importantes en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor, que es la esencia y el corazón de la administración.
- ★ La razón de su importancia, radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos con hombres, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, tratábamos más bien con relaciones, con el cómo debían ser las cosas. Aquí luchamos con las cosas y problemas como son realmente.

Control

- ❖ Cierra el ciclo de la administración
- ❖ Se da en todas las demás funciones administrativas: Hay control de la organización, de la dirección, de la integración, etc., es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Mary Parker Follet

Dio una importante aportación a la escuela del proceso administrativo, Al igual que Henry Fayol en el principio del siglo XX.

Parker Follet en sus investigaciones, denotó la comprensión de los grupos, así como la necesidad de la colaboración humana premisas que actualmente continúan vigentes. Ella argumentaba que la fusión de gerente consistía en apoyar



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

a las personas dentro de las organizaciones para que cooperaran entre si y de una forma alcanzar identificación de intereses en beneficio de la organización así como individualmente.

Max Weber

Nos menciona a las organizaciones burocráticas como: Una forma racional y eficiente de organización que presenta como sustento la lógica, el orden y la autoridad legítima.

Sus ideas se sustentaron en lo que el visualizaba como deficiencia de organizaciones en su desempeño.

1.6.1 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los seguidores de la escuela del proceso administrativo consideran a la administración como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas básicas que distinguen a un miembro administrativo de otro que no lo es. Establece una estructura conceptual para el proceso administrativo e identifica los principios que fundamentan su uso o parte de éste.

Esta escuela enfatiza la obtención de cosas mediante individuos que operan en grupos organizados. También recalca que la determinación de qué buscar y cómo aplicar los esfuerzos, junto con revisiones periódicas para asegurar el logro del objetivo, es esencial en la administración.



CAPÍTULO 1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

La escuela del proceso administrativo tiene un amplio ámbito y considera a éste como universal, sin tomar en cuenta el tipo de empresa o del nivel de una organización específica.

Quienes consideran el proceso administrativo como el núcleo esencial de su pensamiento administrativo, forman parte de esta escuela.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA





2.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica.

Los conceptos de administración y planeación han existido desde mucho antes de lo que las actuales civilizaciones podrían imaginar, aunque se empezaron a definir concretamente y con mayor certeza en la época moderna siempre han estado presentes en cada una de las etapas o fases históricas de la humanidad. El desarrollo y adopción de nuevas y mejores formas de sobrevivir, sin duda ha contribuido a transformar las condiciones de vida, ya que en el pasado era necesario buscar las propias herramientas para la caza de animales y la recolección de plantas silvestres, siendo estas actividades, la base fundamental de la economía de esa época.

Es significativo mencionar que tanto la caza de animales como la recolección de plantas silvestres, necesitaron de estrategias para poder ser desarrolladas, cada hombre sabía lo que necesitaba para cazar y elaboraba sus propias herramientas y utensilios que le facilitaban la subsistencia. Solamente el pensar en comer para vivir implicaba planear, ¿Qué tipo de animal se cazaría y cómo hacerlo?, el cómo hacerlo, representa en este caso una estrategia, por consiguiente puede decirse que se trataba, sin lugar a dudas, de la puesta en marcha de una especie de plan estratégico; ellos tenían un objetivo claro y era fabricar un instrumento para cazar,



definían los cursos de acción necesarios para hacerlo, al final la meta era sobrevivir, por tanto aunque no es completo el plan estratégico, ya se daban indicios de que se podía mejorar las condiciones de vida estratégicamente.

Con la evolución, a pasos agigantados, de la humanidad surgieron las nuevas civilizaciones: Egipto, China, Roma, Grecia, brindaron grandes aportes al mundo entre estos; la invención de la tinta, la imprenta, el calendario, el sistema decimal y la revolución total de la autoridad sobre las personas del antiguo imperio romano, sin embargo, fue hasta la época de los grandes conquistadores europeos que se definió de manera más clara lo que era una estrategia, en otras palabras, la planeación estratégica tiene sus orígenes sustentados profundamente en la milicia y las guerras más grandes que registra la historia.

Cuando Aníbal Barca (247-182 antes de Cristo.), general y político cartaginés, hijo de Amílcar Barca, planeaba conquistar Roma, desde Hispania a través de los Alpes (entre el 218 y el 217 antes de Cristo), se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Otro de los estrategas y uno de los líderes militares más importante del mundo fue Alejandro Magno, (356-323 antes de Cristo.), rey de Macedonia (336-323 antes de



Cristo.), conquistador del imperio persa, una de las anécdotas estratégicas más evidentes que vivió Alejandro fue la siguiente: En el año 335 antes de Cristo al llegar a la costa de Fenicia, Alejandro Magno debió enfrentar una de sus más grandes batallas, al desembarcar comprendió que los soldados enemigos superaban en cantidad, tres veces mayor, a su gran ejército. Sus hombres estaban atemorizados, y no encontraban motivación para enfrentar la lucha, habían perdido la fe, y se daban por derrotados, el temor había acabado con aquellos guerreros invencibles.

Cuando Alejandro Magno hubo desembarcado a todos sus hombres en la costa enemiga dio la orden (Estrategia), de que fueran quemadas todas sus naves. Mientras los barcos se consumían en llamas y se hundían en el mar, reunió a sus hombres y les dijo, "observen como se queman los barcos, esa es la única razón por la que debemos vencer, ya que si no ganamos, no podremos volver a nuestros hogares, y ninguno de nosotros podrá reunirse con su familia nuevamente, ni podrá abandonar esta tierra que hoy despreciamos, debemos salir victoriosos en esta batalla, ya que sólo hay un camino de vuelta y es por mar, ¡"Caballeros, cuando regresemos a casa lo haremos de la única forma posible, en los barcos de nuestros enemigos.!"

La estrategia utilizada por el gran rey de Macedonia, obligó a los soldados a vencer al enemigo como único camino para sobrevivir y regresar a casa, hasta esa



etapa de la historia, la planeación estratégica, sólo se manifestaba tácitamente al librar batallas o enfrentamientos sangrientos entre el ejército imperialista y los conquistados . En la primera Guerra Mundial que inicio en 1914, hasta 1918 la planeación estratégica fue vital para las treinta y dos, naciones que participaron, al igual que en la Segunda Guerra de 1939 a 1945, en la que Adolf Hitler, el dictador de origen austriaco pretendía con su plan construir la gran Alemania como primera potencia mundial a partir de estas fechas la estrategia tomaría otro rumbo, orientando sus aplicaciones a la era de los negocios.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron: Von Neuman y Morgenstem en su obra "La Teoría del Juego"; en donde consideraban que "una serie de actos ejecutados por una empresa, son seleccionados de acuerdo a una situación concreta". En 1954 Peter Drucker mencionó que "la estrategia requiere que los gerentes analicen una situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener". Alfred Chandler (1962), brindó su aporte definiendo la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos; constituyéndose esta en la primera definición moderna de estrategia.

Henry Mintzberg, escribió: "estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo", en su opinión los objetivos, planes y bases del recurso de la



empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y está haciendo. En la década de los sesentas se comenzó a utilizar el término; "planeación a largo plazo". Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación Corporativa Completa, Planeación General Total, Planeación Formal, Planeación Integrada Completa, Planeación Corporativa y Planeación Estratégica.

En 1980 Igor Ansoff gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica, su conjunto de conceptos y herramientas con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70.

Hubo en esta década, una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y



cámaras fotográficas. Posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de teléfonos, salud, leyes y contabilidad.

Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década de los sesenta el estilo de la planeación estratégica ha pasado por varias fases.

Década de los 60', la planeación se enfocó para un período de estabilidad y crecimiento, las proyecciones eran a largo plazo, se elaboraban presupuestos para cinco años, los planes operativos eran diseñados considerando hasta el más mínimo detalle y las estrategias estaban orientadas para el crecimiento y diversificación de las empresas, las técnicas más utilizadas fueron: Proyección tecnológica, planeación de fuerza laboral, presupuestación, matriz de producto mercado.



Década de los 70', la planeación se enfatizó para las empresas en situación de ataque, existían estrategias explícitas, divisiones empresariales estratégicas, se planeaba en relación al cambios sociopolíticos. Las técnicas más usadas fueron: Apreciación del riesgo político, proyección social, evaluación del impacto ambiental, análisis de portafolio de negocios, curvas de experiencias, análisis de sensibilidad y riesgo y presupuestación base cero.

Principios de los 80', planeación para el recorte y racionalización, la alta gerencia está a cargo de la estrategia, del enfoque total del negocio; la elaboración y puesta en marcha de la estrategia en esta etapa es evidente el liderazgo ejercido por la alta gerencia estableciendo compromisos de los funcionarios a todos los niveles, también se caracterizó por la inversión masiva en nuevas tecnologías y la puesta en práctica de la filosofía empresarial, objetivos, entrenamiento interno de mercadeo y servicio, programas de mejoramiento a la calidad, bases de datos internos y externos, empleados propietarios de acciones.

Década de los 90', planeación orientada al crecimiento rentable, desnormalización, privatización y mercados mundiales. Se caracterizó por la alta importancia a los factores del entorno, el uso de tecnologías informáticas, altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas al igual que en la renovación del conocimiento. Las técnicas más usadas fueron: El Liderazgo, Benchmarking, Gerenciación, Inteligencia Emocional y Mejoras Continuas.



CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los antecedentes históricos de la planeación estratégica, justifican la importancia de la misma, por tal razón en la actualidad los conceptos y definiciones relacionadas con la estrategia son más fáciles de entender y aplicar en cada una de las áreas funcionales de una empresa. En el mundo competitivo donde se desarrollan las organizaciones, es necesario una herramienta que dirija la filosofía de las organizaciones en torno a lo que quieren lograr. Un plan estratégico se convierte en la solución más óptima ante las exigencias y complejidades de la globalización.



2.2 Concepto de Planeación Estratégica

Para poder entender más fácilmente el concepto de planeación estratégica, primero definiremos independientemente las dos palabras que la constituyen:

Planeación.

Para Agustín Reyes Ponce “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.”¹⁴

Agustín Reyes Ponce conceptualiza la planeación como establecer un programa que se debe seguir, estableciendo las reglas a seguir, el orden en las acciones a realizar y el tiempo y costo para su realización

George R. Terry. “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.”¹⁵

George R. Terry hace alusión a la planeación como la elección y realización de acciones así como la determinación y uso de premisas anticipando al futuro y la

¹⁴Münch, Lourdes, **Fundamentos de administración**, 1ª Edición, p.63

¹⁵Ibidem, p.63



formulación de las actividades que sean convenientes para llegar a los objetivos establecidos.

Para José Antonio Fernández Arena “la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio de la cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.”¹⁶

José Antonio Fernández Arena dice que con la planeación se inicia el proceso administrativo, de acuerdo a este se establece un problema, se analizan planes pasados y con esto surgen nuevos planes y programas.

Joseph L. Massie dice que “es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos planes de acción; a partir de los de los cuales establece los objetivos.”¹⁷

Joseph L. Massie conceptualiza a la planeación como el método por el cual los administradores planean el futuro y encuentran cursos alternativos de acción, de los cuales se determinan los objetivos.

En base a los conceptos analizados anteriormente se desprende el siguiente: Planeación es el establecimiento de objetivos y la elección del curso de acción para llegar a ellos, en base a la investigación y a la elaboración de un plan detallado que habrá de realizarse en el futuro.

¹⁶Münch, Lourdes, **Fundamentos de administración**, 1ª Edición, p. 63

¹⁷Ibidem, p. 64



Estrategia

Para A. Chandler J. “La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar las políticas correspondientes, y asignar los recursos necesarios para llegar a esas metas.”¹⁸

A. Chandler J. dice que la estrategia es fijar los objetivos y metas a largo plazo, adoptar las medidas correspondientes y asignar los recursos suficientes para llegar a esos objetivos

Para Kenneth Andrews “La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como las políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a las que la empresa se consagra o va a consagrarse.”¹⁹

Kenneth Andrews hace alusión a la estrategia como el conjunto de misiones, objetivos y metas así como las reglas y planes necesarios para realizar los mismos, presentados en la forma de definición de actividades a las que la empresa se dedica.

El Boston Consulting Group conceptualiza a la estrategia como “La previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad, o un sector, y para reestablecerlo sobre bases más favorables a la empresa.”²⁰

¹⁸ Castelán García, Beatriz, *Planeación estratégica y control de gestión: su interacción*, 1ª Edición, p. 3

¹⁹ *Ibidem*, p. 4

²⁰ *Ibidem*, p. 5



Boston Consulting Group conceptualiza la estrategia como la planeación detallada de eventos probables y de las decisiones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas de un mercado y para reestablecer las bases en un sector o empresa.

En mi opinión estrategia es un plan creado para dirigir y designar el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento y alcanzar las metas a futuro.

Planeación estratégica

Idalberto Chiavenato conceptualiza a la planeación estratégica como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarlas, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”.²¹

Según Idalberto Chiavenato la planeación estratégica es la serie de pasos que sirven para formular y llevar acabo las estrategias de la organización con la finalidad de introducirlas de acuerdo a la misión de la organización en el plano en que se encuentra

Peter F. Drucker la planeación estratégica es “el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en



práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.²²

Para Peter F. Drucker la planeación estratégica es un proceso constante, que se basa en un posible conocimiento del futuro, este se utiliza para la toma de decisiones en el presente, las cuales repercuten en el futuro, en función de los resultados esperados; es ordenar las actividades a realizar para llevarlas a cabo y comparando los resultados obtenidos contra los esperados.

De acuerdo a los conceptos anteriores podemos decir que la planeación estratégica es una serie de pasos que sirven para formular y llevar a cabo las estrategias de una organización orientadas hacia el futuro para la obtención de mejores resultados que los que se tienen en el presente.

²² Chiavenato, Idalberto, **Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones**, 2^{da} Edición, p. 25



2.3 Opciones Estratégicas

Modelo ADL (Desarrollado por el despacho de consultoría Arthur D. Little)

Este modelo de análisis estratégico parte del manejo combinado de dos conceptos fundamentales:

- a) La definición de centros estratégicos parte del manejo y de su posición competitiva: La definición de centros estratégicos consiste en identificar y agrupar las actividades homogéneas de la empresa, las cuales comprenden un producto o grupos de productos claramente independientes.

Estos centros estratégicos servirán de referencia para ubicar la posición competitiva de la empresa.

Tal posición competitiva no es otra cosa que el repuesto de la fuerza frente a la competencia.

Esta fuerza está dada por factores de influencia como:

La capacidad de producción de la planta, la amplitud de la gama de productos, el nivel de los costos, la posesión de patentes, la capacidad tecnológica, el nivel de los precios, la calidad de los productos y su imagen, la parte del mercado, etc.

Donde se infiere que la posición competitiva de un centro estratégico sea un elemento dinámico susceptible de ser modificado con el tiempo, ya sea obteniendo



un mejoramiento en la posición (resultado de una adecuada estrategia), o debilitando la anterior.

Este modelo clasifica la posición competitiva de cada centro estratégico como sigue:

- 1) Posición dominante.
- 2) Posición fuerte.
- 3) Posición favorable.
- 4) Posición a defender.
- 5) Posición marginal.

Como se indicó, su determinación va más allá de evaluar la parte del mercado actual de la empresa, pues hace intervenir en su precisión, factores productivos, de comercialización, financieros, etc., y además, el peso de los mismos interviene distintamente según la fase de madurez del sector donde se encuentre ubicado el centro estratégico.

- b) La madurez del sector: El grado de madurez de un sector resulta de un criterio de clasificación basado en la experiencia, el cual comprende la observación del comportamiento de indicadores como; la tasa de crecimiento del sector, concentración del mercado, condiciones de acceso al sector, tecnología, etc.



Este modelo descompone el grado de madurez de un sector, en las siguientes fases:

- 1) Fase de despegue: Es un estado embrionario caracterizado por una fuerte tasa de crecimiento, por cambios rápidos de tecnología y un mercado fragmentado generalmente.
- 2) Fase de crecimiento: Se caracteriza por una tasa de crecimiento elevado pero donde ya se distingue una cierta estabilidad en las parte del mercado, la tecnología que se maneja está controlada y el acceso al sector comienza a dificultarse
- 3) Fase de madurez: Se caracteriza por una fase de crecimiento más débil, donde casi hay una estabilidad completa de las partes del mercado.
- 4) Fase de envejecimiento: Se caracteriza por un estancamiento e incluso declive de la demanda, y por un abandono de ciertos competidores del mercado.

En estos dos conceptos fundamenta su análisis de este modelo, combinándolo para tales efectos en una matriz de la forma señalada en la fig. 1.

Dicha matriz se basa en el modelo para determinar las estrategias a seguir para cada una de las combinaciones; madurez del sector, posición competitiva, pues cada combinación poseerá características propias en términos de situación financiera, nivel de riesgo y medios de acción.



Ejemplo: En una combinación de la fase despegue-posición dominante estará caracterizada por una situación financiera de fuerte rentabilidad con fuertes necesidades financieras.

Mientras que en una combinación de la fase despegue-posición marginal corresponderá una situación financiera, donde la rentabilidad es débil con fuertes necesidades financieras.

Estas posiciones de cada uno de los centros estratégicos ayudan a la empresa a tener una representación gráfica de su conjunto de actividades a fin de tomar las medidas necesarias para equilibrar las ventajas y desventajas que ofrecen las mismas.

Madurez del sector	Despegue	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento
Posición competitiva				
Dominante				
Fuerte				
Favorable				
A Defender				
Marginal				

Fig. 1 Fuente: González López Sandra Luz. "Planeación estratégica de empresas sector privado" UNAM, México D.F. Tesis de licenciatura, 1990.



Modelo McKinsey

Este modelo estratégico se basa en su análisis en dos conceptos fundamentales:

a) La posición competitiva de los centros estratégicos: La forma de ubicar los centros estratégicos de la empresa en relación a la competencia, se efectúa de una manera análoga al modelo ADL, pero definiendo solamente tres posiciones posibles; fuerte, media y débil.

b) El valor del sector: El valor del sector para una empresa es el interés que presenta dicho sector que ésta intente su desarrollo en él. Este valor está dado por la consideración simultánea de dos elementos:

1) El valor del sector propiamente dicho.

Es un valor subjetivo determinado por la evaluación de ciertas cualidades intrínsecas del sector tales como:

- ✧ Tasa de crecimiento del sector.
- ✧ Magnitud del mercado.
- ✧ Nivel de riesgo.
- ✧ Rentabilidad media.

2) Por el valor relativo del sector para la empresa.

Se dará por la adecuación entre los factores de suceso del sector considerado y las fuerzas características de la empresa.

- ★ Sinergia de distribución.
- ★ Sinergia de producción etc.



La combinación de los dos conceptos sobre los que este modelo fundamenta su análisis permite obtener una matriz, la cual muestra la posición de los diferentes centros estratégicos de la empresa.

Estas posiciones guían las decisiones de la empresa como se muestra en la figura 2, para:

1. Desarrollar las zonas interesantes donde posee un verdadero potencial.
2. Retirarse en mayor o menor grado de zonas que no le son favorables.

Este es un modelo particularmente interesante porque considera las características propias de cada empresa en relación al sector y por lo mismo, permite considerar los factores particulares como diferencias de capacidad productiva, diferencias de medios, etc.

Valor del sector Posición competitiva	Fuerte	Mediano	Débil
Fuerte		Desarrollar	
Mediano	A		Abandonar
Débil		A	

Fig. 2

Fuente: González López Sandra Luz. "Planeación estratégica de empresas sector privado" UNAM, México D.F. Tesis de licenciatura, 1990.



Modelo de George Steiner

Dentro de las posiciones que sirven de base o fundamento para la planeación se encuentran los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente.

Propósitos Básicos Socioeconómicos.

Son las aspiraciones fundamentales del orden socioeconómico que una empresa y organización en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su existencia por tal motivo, los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema define la razón de la existencia, de la organización, así como su naturaleza y carácter esencial.

Los propósitos básicos socioeconómicos son los lineamientos de finalidad que la sociedad espera de la institución de negocios. Si esta no lo establece no podrá sobrevivir. Esto significa que la sociedad demanda de las empresas, que utilicen los recursos de que disponen para satisfacer los deseos o necesidades de la sociedad.



Valores de la Alta Gerencia.

Cada uno de los gerentes tiene su grupo de valores, sus códigos éticos, sus estándares de moral, su propia filosofía, los cuales son únicos a cada uno de ellos, será necesario conocer todo este grupo de valores establecerlos como premisas de planeación, ya que tiene una gran influencia sobre los programas de planeación. Como ilustración se tienen los siguientes casos:

La decisión de ser la compañía más grande y más técnica dentro del ramo depende de los valores de los altos ejecutivos.

La selección de los medios para alcanzar dichos fines, también está en función de los valores. Lo mismo sucede con el trato que se desea a los clientes empleados, competidores, y contratistas, algunos gerentes demandan que las condiciones para los empleados sean placenteras, para otros no tienen importancia algunos son implacables con la competencia, otros aplican la regla "no hagas a otros lo que no quieras para ti".

Evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo.

Uno de los propósitos fundamentales de la planeación es descubrir las oportunidades futuras de hacer planes para explotarlas.



Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

Planeación Estratégica (largo plazo)

Otro de los pasos de la planeación es la Planeación Estratégica, el cual es el proceso de determinar los objetivos principales de la organización y políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

a) Misión de la compañía.

Es la definición de la línea de negocios a seguir, si no se ha establecido previamente dentro de las premisas de planeación se incluye en los objetivos estratégicos, la misión de la compañía se encuentra en las cartas o actas constitutivas, teniendo el problema de no ser útiles para la planeación, ya que contiene una amplia diversidad de actividades lo que proporciona muy poca o nula dirección para la planeación. Los gerentes deben seleccionar las actividades a las que realmente se van a encomendar, la selección y establecimiento de la misión básica de negocio provoca una enorme diferencia de la planeación; pudiera haber sido una empresa muy rentable. Actualmente si la comisión se hubiese cambiado de fabricar Locomotoras de Vapor a proporcionar Fuerza Motriz en Rieles.



b) Objetivos a Largo Plazo.

Aunque los objetivos estratégicos son usualmente a largo plazo, también pueden ser a corto plazo, como en el caso de un plan estratégico para fusionarse con otra compañía en plazo de una semana.

c) Políticas.

Son guías amplias para la acción.

d) Estrategias.

Son los medios de desplegar o asignar los recursos.

La materia que puede cubrir la Planeación Estratégica se encuentra dentro de todos los tipos de actividades realizadas en la empresa, entre los principales se encuentran: Laborales, Producción, Capacidad Tecnológica, Perfeccionamiento de la Producción, Investigación y Desarrollo, Material Legal, Selección y Entrenamiento Gerencia; Actividades Políticas, etc.

Planeación Táctica (mediano plazo)

Es el proceso por medio del cual, se detalla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de un negocio para desplegar o asignar los recursos



hacia el logro de los objetivos tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de Planeación Estratégica.

Los programas y planes a mediano plazo cubren el mismo período de tiempo, siendo generalmente 5 años, a pesar del período de tiempo que se cubren los planes son elaborados con considerable detalle para cada año, por ejemplo: Si una de las divisiones de una compañía centralizada elabora programas a mediano plazo sobre la base de los objetivos, políticas y estratégicas establecidas en el cuartel general por el proceso de Planeación Estratégica, corresponde a la división desarrollar subobjetivos, subpolíticas y sub estratégicas, propias para sus operaciones.

En la planeación a mediano plazo en donde con mayor frecuencia se encuentran planes detallados en los principios áreas funcionales como son: Producción, Ventas, Personal, Gastos de Capital, Finanzas, Investigación y Desarrollo, usualmente se preparan para cada año hojas pro forma de balance y estados de pérdidas y ganancias. Una de las principales características de la planeación a mediano plazo, es la minuciosa coordinación establecida a través de las principales áreas funcionales de la empresa a nivel de Planeación Estratégica, los esfuerzos están encaminados a asegurar una coordinación general entre las partes fundamentales de la empresa, en cambio en la planeación a mediano plazo existe una específica y detallada interrelación entre las partes, por ejemplo: Los



detalles de investigación y desarrollo están sumamente relacionadas con los productos que la firma espera fabricar y vender, los planes de propaganda están ligados al producto, las máquinas son las líneas de producción, las contrataciones y planes de transferencia están relacionadas a las cédulas de producción, en este proceso de la planeación los esfuerzos se encaminan hacia las partes más importantes de la empresa conforme a un sistema interrelacionado.

Planeación Operativa (corto plazo).

Los presupuestos a corto plazo y los planes funcionales detallados pueden incluir dentro de su materia: Metas de Ventas, Presupuestos de Compra de Materiales, Planes de Propaganda a Corto Plazo, Reabastecimiento de Inventarios y Nómina de Empleados.

Los detalles de los programas a mediano plazo no son de la profundidad suficiente para las operaciones corrientes, por lo tanto se requiere un grupo de planes a corto plazo. Por ejemplo, los planes a corto plazo pueden incluir detalles sobre la cédula de especificación de las materias primas en el proceso de producción, materiales en inventario y productos de planeación.

Los estudios realizados especialmente para el proceso de planeación pudiendo incluir por ejemplo, análisis de los mercados futuros de la compañía, que servirán de base para proceder a la Planeación Estratégica. Pudiendo incluir estudios de



políticas de reemplazamiento de equipo, así como las bases para gastos en equipo a corto plazo, estos estudios son las premisas básicas que sirven de guía para el proceso de planeación.

Pruebas de Factibilidad.

En todas las etapas del proceso de planeación es necesario hacer pruebas de factibilidad de las aspiraciones y de los medios para alcanzarlas.

La planeación no será bien realizada cuando se decida sobre la finalidad y medios, basándose únicamente en sentimientos, toda clase de conflictos ocasionados por la planeación, deben ser reconocidos, reconciliados y balanceados, las pruebas de factibilidad definen de parte en parte el proceso de planeación, las pruebas están relacionadas con cuestiones como valores de la gerencia, facilidades disponibles, capacidad de personal, flujo de dinero, retorno de la inversión y penetración en el mercado.

Organización para la implementación de la Planeación.

Los planes no podrán ser llevados a cabo si no se dispone de una organización adecuada para ello; si se hacen planes para desarrollar nuevos productos, se debe establecer una organización para realizarlos, si se desarrolla un grupo de planes para integrar un ataque de penetración en un nuevo mercado debe



establecerse una organización de soporte que asegure la realización de los planes.

Revisión y Evaluación.

Para que los programas de planeación sean efectivos requieren de una vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que se estén realizando y que los nuevos planes se diseñaron de acuerdo como fueron requeridos. Si los resultados no van de acuerdo a lo planeado, el gerente será responsable de encontrar la razón. Conceptualmente, el proceso de planeación integral, debe ser reciclado cada año, naturalmente una revisión y evaluación de las experiencias pasadas, sería el principal ingrediente de los nuevos ciclos de planeación.

Retroalimentación.

En el proceso de planeación existe un complejo grupo de ciclos de retroalimentación, que una de las diferentes partes.

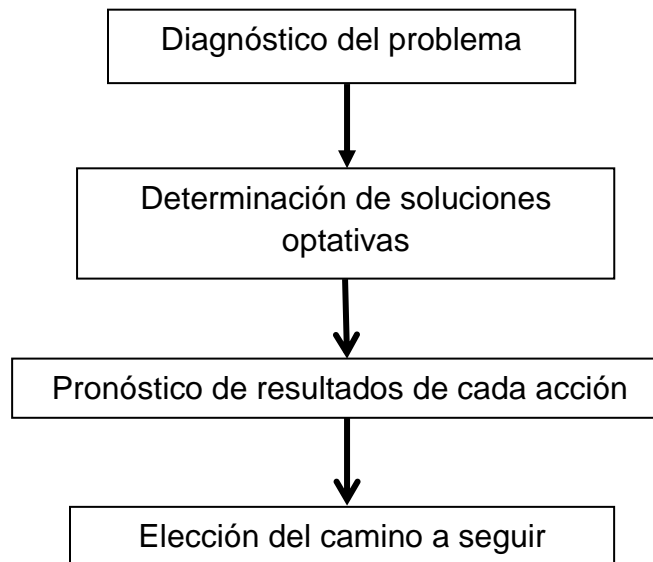
Esto tiene por ventaja que por medio de esta coordinación, vialidad y balance, un sistema de optimización puede lograr un mínimo costo de esfuerzos y de tiempo.



Modelo de William Newman

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos; “entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”.

A partir de estas declaraciones, se construyen los gráficos de los modelos descritos. En ellos es posible encontrar elementos que tienen una gran coincidencia, como se puede apreciar.



La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de



centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.



2.4 Análisis Interno de la Empresa.

“El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar.”²³

Evaluación de la Competitividad de la Organización

La evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente.

Por desgracia, la evaluación de la competitividad de las organizaciones, no asegura un índice elevado de éxito para la toma de decisiones de los directivos. En la práctica, la meta de las decisiones estratégicas sobre cómo actuar en nuevos mercados, invertir en nuevas tecnologías, establecer nuevas asociaciones o planear el aumento de la capacidad han fallado por que no consideran los recursos, las capacidades y las habilidades que realmente proporcionan una base para la aplicación de las competencias distintas a la organización.



Estos errores suceden porque, por lo general, las decisiones se toman con un grado bastante grande de incertidumbre, complejidad y conflictos de interés. La evaluación de la competitividad debe tomar en cuenta las percepciones de los jefes y de los subordinados que poseen una perspectiva valiosa.

Recursos y Competencias Organizacionales

El análisis interno de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible: Sus recursos. Para diseñar sus procesos y actividades, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información, energía, entre otros.

La ventaja competitiva se alcanza en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización.

Los recursos son activos de la organización, bienes que ha acumulado como resultado de la inversión en escala, plantas, ubicación y valor patrimonial de la marca.

Otros recursos de la organización son el: Know-How de las personas, el conjunto completo de lo aprendido colectivamente que asegura la ejecución de las actividades funcionales por medio de los procesos organizacionales y las



actividades administrativas de organizar, coordinar o emprender un conjunto específico de tareas.

Los recursos tangibles son los que se pueden ver y cuantificar, como equipamiento, instalaciones o plantas industriales, mientras que los intangibles son los recursos desarrollados a lo largo de la historia de la organización, que son difíciles de comprender e imitar por los competidores como el Know-How, la cultura organizacional, la confiabilidad, la reputación o el historial de innovación.

Arquitectura Organizacional.

La arquitectura organizacional ofrece un sistema de coordinación e integración de todos los elementos vitales para la organización. Permite definir y describir los procesos y representa la manera en que se realizan las actividades en un entorno dado para alcanzar sus objetivos. Cada organización desarrolla su propia arquitectura para operar con eficiencia y eficacia y ésta refleja su ADN.

La arquitectura organizacional se explica con base en tres dimensiones:

1. Estructura organizacional básica: Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los



planes para la asignación de personas y recursos a las tareas que se deben ejecutar.

2. Mecanismos de operación: Indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, sistemas de remuneración y recompensas, y sistemas de comunicación.
3. Mecanismos de decisión: Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones, obtención de información del entorno externo e interno, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a disposición de los encargados de tomar decisiones.

Nuevos Diseños Organizacionales

En el pasado, las organizaciones funcionaban como entidades distintas, con activos mensurables, predios, estructuras definidas, mano de obra fija, etcétera. Sin embargo, ese supuesto ahora es cuestionado por lo que ésta sucediendo en el mundo actualmente, donde se multiplican las subcontrataciones, el teletrabajo, la mano de obra temporal, la aproximación a proveedores, las asociaciones con clientes y las alianzas entre competidores. El nuevo mundo de los negocios exige una nueva arquitectura capaz de responder a los principales cuestionamientos y desafíos que afrontan las nuevas organizaciones jerárquico-burocráticas.



Organizaciones sin Fronteras

El tema de eliminar las barreras entre departamentos y áreas aparece una y otra vez en las publicaciones sobre administración empresarial. Se considera que es una condición imprescindible para crear una mayor concentración en el mercado y los clientes.

Las fronteras organizacionales se están derribando en cuatro niveles diferentes:

1. Eliminación de las barreras verticales. Implica que las pirámides organizacionales se hagan más planas.
2. Eliminación de las barreras horizontales. Lleva al adelgazamiento de los nichos departamentales y al fortalecimiento de los procesos y los grupos interdepartamentales.
3. Eliminación de las barreras externas. Se lleva a cabo por medio de asociaciones y redes con proveedores, clientes y competidores.
4. Eliminación de las barreras geográficas. Se realiza mediante la construcción de alianzas estratégicas para explorar nuevos mercados.

Organizaciones Virtuales

Las organizaciones virtuales identifican con cierta agilidad las oportunidades del mercado y movilizan rápidamente los recursos, combinando potencias,



independientemente de las fronteras. Utilizan alianzas temporales y emplean notablemente las TI. Sus características típicas son:

- Uso intensivo de las TI para establecer la red que sustentará los procesos.
- Busca optimizar el sistema por medio de la aplicación de las competencias individuales.
- Confianza basada en el sentimiento de codependencia.
- Fronteras poco definidas entre proveedores, competidores y clientes, haciendo difícil establecer dónde terminara una empresa y donde comienza la otra.
- Oportunismo que sólo permanece mientras dura la oportunidad en el mercado.

Principios básicos de la Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional debe considerar que las contingencias siguientes son principios básicos:

- Factores del entorno. El entorno que envuelve a la organización, la tecnología que utiliza, los asociados involucrados en la tarea organizacional, su visión de futuro, la misión de la organización y la estrategia organizacional adoptada.



- Dimensiones de la organización. El tamaño, la estructura, la dispersión geográfica de las unidades y los tipos de combinaciones entre las unidades.
- Perfil operacional. La autoridad, los procesos, las tareas, las actividades cotidianas y los controles.
- Consecuencias en el comportamiento. Desempeño, satisfacción, rotación del personal, conflicto, ansiedad y patrones informales de relaciones en el trabajo.

Como la configuración de esas contingencias varia de una organización a otra, la conclusión es que no existe una única y mejor manera para definir el diseño organizacional.

Arquitectura Organizacional como variable dependiente de la estrategia.

Cuando la organización afronta condiciones estables y relativamente permanentes en su negocio, es decir, cuando el mercado no sufre de cambios, los clientes no cambian de necesidades, los proveedores no modifican sus tecnologías y los competidores no transforman sus estrategias, entonces, la organización puede verse a sí misma y hacer suyo el punto de vista administrativo. Así, la estrategia empresarial pasa a privilegiar la eficiencia y a reducir los costos y se puede dar el lujo de mantener inalterada su arquitectura organizacional durante periodos largos. Si el mundo de los negocios es estable y conservador, la estrategia también lo



será y, en consecuencia, la arquitectura organizacional se debe adaptar a ella adquiriendo características estables y conservadores.

Cuando el mundo de los negocios pasa por cambios rápidos e intensos y la estrategia se modifica continuamente, la arquitectura organizacional también debe cambiar para ajustarse a todas esas transformaciones y funcionar como plataforma para que garantice la innovación. Por tanto, debe ser ágil, flexible, adaptable, maleable y dinámica.

La arquitectura organizacional siempre debe ser un medio, o sea, debe servir para cumplir la estrategia organizacional.

Para Nadler, Gerstein y Shaw, la arquitectura organizacional es un concepto comprensivo, que incluye, la estructura formal, el diseño de las prácticas laborales, la naturaleza de la organización informal o estilo operacional y los procesos de selección, socialización y desarrollo de las personas.

En los procesos de transición por los que han ido pasando se pueden identificar algunas tendencias arquitectónicas:

1. Presencia de grupos autónomos de trabajo: Los equipos autoadministrados son los encargados de ejecutar ciclos completos de un proceso de trabajo de manera autónoma e independiente.



2. Utilización de sistemas de trabajo de alto desempeño: Son proyectados para obtener la máxima integración entre los componentes técnicos y sociales.
3. Aumento del número de alianzas y empresas en participación: Las asociaciones destinadas a sumar fuerzas y capacidades de otras organizaciones para explorar oportunidades del mercado.
4. Surgimiento de spin outs: Son nuevas entidades organizacionales surgidas como respuesta a iniciativas innovadoras que la organización no está en condición de sustentar internamente.
5. Aparición y crecimiento del número de redes: Los conglomerados de organizaciones unidas por valores comunes, personas, tecnologías y estilos operacionales.
6. Popularización del concepto de organización autoorganizada: Un sistema capaz de monitorear continuamente el entorno y responder a los cambios con flexibilidad y agilidad, alterando y autoproyectando su arquitectura.
7. Existencia de fronteras nebulosas: Con la expansión de alianzas, empresas en participación y redes, las fronteras que definen lo que está adentro y lo que está afuera de la organización se tornan cada vez menos claras.
8. Popularización de los grupos de trabajo en la alta gerencia: Con el aumento de la complejidad, la diversidad y la incertidumbre, las actividades de



dirección dejan de ser ejecutadas por individuos y se vuelven responsabilidad de grupos.

Organización por Procesos.

Los procesos son los medios que permiten alcanzar resultados. Un proceso es todo conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar insumos (Entradas, inputs) en productos (Salidas, outputs). Una organización puede ser descrita por el conjunto de procesos que ejecuta.

El enfoque en procesos recibió un gran impulso con la ISO 9000:2000, que enuncia que la administración por procesos pretender crear una dinámica de mejoría continua y permite que las organizaciones obtengan ganancias significativas en términos de desempeño, eficiencia, eficacia y costo.

Hacer un mapa de los procesos es la primera etapa para identificar cuáles son los recursos y las habilidades que se necesitan para asegurar el buen desempeño de la organización. A partir de procesos bien definidos y planeados, con indicadores y metas de mejoría establecidos, las organizaciones se apoyaran ostensiblemente en un modelo de administración que garantizará su éxito en la persecución de resultados, tales como la reducción de costos, de los plazos de entrega y de la repetición de trabajos, con el consecuente aumento de su productividad y rentabilidad.



Administrar procesos de forma eficaz es definir, racionalizar y optimizar todas las formas de trabajo esenciales para el buen resultado de la compañía.

Así, cuando la administración de los procesos se presenta de forma integrada, dentro del concepto de procesos clientes/proveedores, se asegura que los objetivos de mejoría como la reducción de los ciclos de producción, los costos, los plazos y el perfeccionamiento de la productividad y la calidad del servicio, pasen a formar parte de lo cotidiano en las organizaciones,.

Con lo anterior en mente, muchas organizaciones están aplicando una reingeniería a sus procesos creando equipos más matriciales y transfuncionales para administrar procesos fundamentales.

Competencias Esenciales de la Organización.

En la década de 1980, los directivos eran evaluados en razón de su excelencia para reestructurar, corregir y eliminar niveles jerárquicos en las organizaciones. A partir de la década de 1990, los directivos fueron evaluados en razón de su excelencia para identificar, cultivar y explorar las competencias organizacionales esenciales.

Esto porque, en el pasado, la organización diversificada podía fijar sus unidades de negocio en mercados específicos de productos para que se convirtieran en líderes. Pocas fueron las organizaciones capaces de inventar nuevos mercados,



ya fuera por medio de mercados emergentes o de un cambio drástico de los patrones para elegir a los clientes en mercados establecidos.

Concepto de Competencias Esenciales.

La competencia se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y a los procesos organizacionales y se aplica de manera integrada y convergente. La competencia, en estos términos, nunca se basará en un solo individuo o en un mismo equipo. Es un concepto sistémico.

Cuando una competencia afecta directamente la satisfacción de las demandas de los diferentes grupos de interés, se dice que es una competencia esencial. Las competencias esenciales son recursos intangibles que presentan 3 condiciones:

1. Los competidores son difíciles de ser imitados.
2. Los mercados y los clientes son los recursos esenciales para que la empresa pueda ofrecer productos/servicios diferenciados.
3. El proceso de cambio y evolución de la propia empresa es una factor fundamental de una mayor flexibilidad que permite explorar mercados nuevos y diferentes.

Hablar de competencias esenciales pasa obligadamente por los conceptos elaborados por Hamel y Prahalad. Según estos autores el impacto de una



competencia esencial se manifiesta en tres aspectos competitivos de la organización:

1. Valor percibido: Las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes. La organización debe reflexionar en torno a cuales son los elementos fundamentales del valor del producto o servicios por los que el comprador realmente está pagando, cuánto está dispuesto a pagar de más para tener acceso a esos beneficios y cuál es la jerarquía de valor del cliente en tanto de los beneficios ofrecidos.
2. Diferenciación de los competidores: La competencia singular de los competidores se considera una competencia esencial, por ejemplo, la marca, la tradición la curva de aprendizaje, los accesos únicos o la administración más allá de los parámetros del sector.
3. Capacidad de expansión: Las competencias que abren las puertas de la organización a nuevos segmentos también se consideran competencias esenciales; éstas presentan nuevas oportunidades competitivas que permiten ofrecer los nuevos productos y servicios generados con base en esas competencias

Las organizaciones casi siempre parten de una cartera de negocios y no de una cartera de competencias. Es frecuente que los competidores imiten y converjan rápidamente hacia patrones similares del costo del producto y de la calidad, que



son las barreras mínimas para la competencia continua, al tiempo que ha disminuido su papel como fuentes de ventaja competitiva.

Identificación de las Competencias Esenciales.

Prahalad y Hamel proponen tres pruebas para identificar las competencias esenciales de una organización:

1. Una competencia esencial proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
2. Una competencia esencial debe representar una aportación significativa a sus beneficios que perciben los clientes del producto final.
3. Una competencia esencial debe ser difícil de imitar para los competidores.
Será complicada si se trata de armonizar, con un alto grado de complejidad, las tecnologías individuales y las habilidades para la producción.

Una buena práctica para identificar las competencias esenciales consiste en hacer una lista de los recursos, las habilidades y los procesos existentes y de trabajar como si fuesen bloques de construcción.

Muchas organizaciones, sin percatarse de ello dejan ir sus competencias esenciales cuando optan por transferir actividades a los proveedores externos a efecto de reducir las inversiones internas.

Las competencias esenciales de una organización se formulan con base en:



1. Recursos y habilidades valiosas: Ayudan a la empresa a neutralizar o explorar las actividades y las amenazas del entorno, lo cual permite que formule e implemente estrategias capaces de generar valor para el cliente.
2. Recursos y habilidades raras: Poseen pocos o ninguno de los competidores actuales o en potencia. Si los recursos y las habilidades fueran comunes a muchos competidores, es poco probable que pueda constituir una fuente de ventaja competitiva para cualquiera de ellos.
3. Recursos y habilidades difíciles de imitar: Son las que otras organizaciones no pueden desarrollar con facilidad o rapidez, por tres motivos aislados o por una combinación de los mismos:
 - ▲ Condiciones históricas únicas, como el caso de la cultura organizacional. La cultura de McKensey es una fuente de ventaja competitiva que mantiene una fuerte cuestión entre los empleados que creen en ella y conduce a una insatisfacción positiva y constante que los lleva a crear nuevas formas de desempeño a fin de generar niveles superiores de valor para los clientes.
 - ▲ Imitación cara y dispendiosa, como es el caso de competidores que no consiguen entender con claridad la forma en que la organización utiliza sus competencias como base para su ventaja competitiva.
 - ▲ Complejidad social, La que implica la conjunción de varias habilidades socialmente complejas como las relaciones



interpersonales, la confianza y la amistad entre empleados y ejecutivos y la reputación de la empresa frente a sus proveedores y clientes.

4. Recursos y habilidades insustituibles: No poseen equivalentes estratégicos ni pueden ser sustituidos. Cuanto mayor sea la dificultad para sustituirlos, tanto mayor será su valor estratégico. Cuanto menor sea su visibilidad, tanto más difícil será encontrar sustitutos y tanto mayor será el desafío para los competidores que traten de imitarlos.

Cadenas de Valor y Sistemas de Valor.

El concepto “cadena de valor” ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Específicamente, toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios. La cadena de valor describe ese ciclo mediante un mapa de movimiento de un producto desde la etapa de la materia prima hasta el consumidor final, por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

La idea es estudiar esas nueve actividades que crean valor para reconocer los eslabones más valiosos de la cadena. Las actividades primarias presentan la secuencia siguiente:



1. Introducir materias en la organización (Logística interna de entrada).
2. Convertirlas en productos finales (Operaciones).
3. Sacar los productos finales (Logística externa de salida).
4. Comercializarlos (Marketing y ventas).
5. Brindarles asistencia Técnica (Servicios).

Las cuatro actividades de apoyo, suministros, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos, infraestructura de la organización se realizan en departamentos específicos, pero no sólo en ellos. También otros departamentos podrían llevar a cabo algunas actividades de apoyo.

Sistema de Valor.

El concepto de cadena de valor se puede concebir de forma más amplia como un sistema de valor que incluye a los proveedores de la organización, los proveedores de los proveedores, los diversos eslabones de la cadena de distribución, los asociados, los subcontratados, etc., de modo que abarque toda la cadena de suministro del sector (supplychain).

Los sistemas de valor aplican al concepto de la logística integrada, o un concepto amplio que incluye los procesos de planeación, e implementación y control de todo el flujo de materiales, desde los proveedores hasta el cliente y de informaciones que fluyen en sistema inverso. Esos procesos se refieren a la administración de la cadena de suministros (supply chain management) que se caracteriza por la



prácticas de abastecimiento mundial (global sourcing), las asociaciones con proveedores justo a tiempo (just in time), La sincronización de la producción , la reducción de inventarios en toda la cadena y la metodología para una respuesta eficiente al consumidos, lo cual muchas veces implicará una revisión total del sistema de distribución. Así, las cadenas de valor de varias organizaciones se combinan para formar el sistema de valor, o una corriente mayor de actividades. Lo óptimo de un sistema de valor nace de la orquestación de las distintas competencias individuales que lo componen. Por tanto, no basta con que una organización optimice su cadena de valor, sino que también debe estar insertada en un sistema de valor más amplio que sea eficiente y eficaz.

Cadena Virtual de Valor.

Rayport y Sviokla desarrollaron una ramificación del concepto “cadena de valor”, la llamada “cadena virtual de valor”. La idea básica es que, de modo paralelo al flujo físico de la generación de valor (dado por la cadena de valor), corre un flujo paralelo y virtual. Según los autores, mientras que el primero ocurre en los mercados (marketplace), el segundo ocurre en el espacio del mercado (marketspace). La adopción del concepto “cadena virtual de valor” puede ocurrir en tres niveles: Visibilidad, sustitución y nuevos negocios:



1. Visibilidad: En este nivel se construye una línea de informaciones que une todo el sistema de valor. Esta línea puede involucrar sistemas en línea, software integrado o simples encuentros entre gerentes.
2. Sustitución: En este nivel algunas actividades de la cadena física son sustituidas por actividades virtuales con el apoyo de la TI.
3. Nuevos negocios: En este nivel la organización desarrolla nuevas oportunidades de negocios (nuevos mercados, nuevos nichos, nuevos servicios etc.). La utilización comercial de internet ha permitido diversos desarrollos de este tipo.



2.5 Análisis Externo de la Empresa

Los cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las organizaciones y la sociedad, son producto general de la acción de muchos que forman, simultáneamente, un campo de fuerzas caóticas y dinámicas, cuyas derivaciones son desconocidas e imprevistas.

“Para hacer un diagnóstico estratégico externo, los directivos de las organizaciones deben seleccionar de entre infinidad de datos e informaciones aquellos que podrían ser relevantes y significativos, y deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizacionales, lo que ésta sucediendo en su derredor. Mirar más allá de las fronteras de la organización es fundamental para el éxito.”²⁴

Entorno dinámico y cambiante

Ninguna organización ésta sola en el mundo, ni vive completamente sola o aislada de todos. Toda organización vive y opera en el entorno que circunda. Dado que el entorno es dinámico y cambiante, toda modificación en la organización puede alterar esos factores del medio, al igual que toda variación en esos factores puede transformar la organización.

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la



posición, Es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y las oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones.

Heijden distingue dos dimensiones del entorno externo; el contextual y el transaccional. “La identificación de los límites entre la organización, el entorno contextual y el entorno de las relaciones o transacciones tiene una importancia vital para el proceso de la planeación estratégica”.²⁵

1. Entorno contextual o macroentorno: “Es la dimensión de entorno donde la organización ejerce un influencia limitada”.²⁶ Sus factores definen los límites de lo que puede hacer la organización aun cuando sus directivos no puedan influir en el entorno contextual, su principal tarea es administrar las actividades de la organización, de modo que no deje de ser, pase lo que pase, un participante efectivo dentro del contexto.

2. Entorno de las relaciones o microambiente: El también llamado contexto transaccional es el más próximo e inmediato a la organización. Es la dimensión del entorno donde la organización es un participante de hecho, porque interviene en sus resultados, pero también está sujeta a su influencia.



En la práctica, el diagnóstico estratégico externo de ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización. Se concentra principalmente en:

1. Identificar las oportunidades o las amenazas reales que exigen que la organización tome una decisión estratégica, la interacción entre la organización y el entorno también debe ser expedita e inmediata, en tiempo real
2. Localizar las posibles oportunidades o amenazas futuras que la organización aún no ha percibido con claridad. La interacción entre la organización y el entorno debe ser sometida a una planeación estratégica.

El diagnóstico estratégico externo comienza por los aspectos más contextuales y envolventes que avalan todos los sectores con mayor o menor intensidad.

El análisis sectorial permite conocer el sector de actividad y se debe complementar con estimación, cuantitativa, de los índices de desempeño real y potencial del mercado del sector analizado.

Conocimiento del entorno contextual o macroentorno

El entorno contextual se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Como ésta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones



e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior.

Así como se debe reconocer el efecto que los cambios fundamentales del medio tienen en los negocios, también se debe prestar atención al hecho de que la naturaleza de las modificaciones que desafían a las organizaciones está cambiando. Al comprender las transformaciones que se registran en el entorno contextual, la organización puede definir los procedimientos necesarios para afrontar ese entorno y los acontecimientos futuros que generarán esos cambios.

En principio, ninguna organización puede controlar aisladamente las tendencias del entorno contextual y de ahí que las variables que las determinan se llamen factores incontrolables del ambiente.

Dada la naturaleza de la información es necesario que su procesamiento ocurra de forma continua y que considere su constante evolución a lo largo de cuatro etapas bien identificadas: Rastrear, monitorear, prever y evaluar:

1. *Rastrear*: Consiste en identificar las señales de cambio en el entorno contextual y sus tendencias.
2. *Monitorear*: Se refiere al análisis y la evaluación constante de las observaciones respecto de los indicadores monitoreados.



3. *Prever*: Es hacer proyecciones de los acontecimientos futuros a partir de los análisis y las evaluaciones que se han efectuado en la etapa anterior.
4. *Evaluar*: Consiste en determinar los efectos y las tendencias, por orden de importancia y de tiempo, para hacer la planeación estratégica de la organización.

El propósito de este proceso es asegurar la evolución de la organización por medio de la identificación de las oportunidades y de las amenazas que surgen del entorno analizado.

Indicadores del entorno contextual

El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, o sea el entorno demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medio ambiente). Se deben escoger indicadores sensibles de cada aspecto del entorno contextual y que sean capaces de detectar los cambios y las tendencias que llegarán.

La elección de los indicadores del entorno contextual representa una ventaja competitiva porque el volumen de información disponible es enorme y se encuentra dispersa en varias fuentes, lo cual provoca que resulte imposible, en términos económicos y tecnológicos, seguirla toda. Además no toda la información tiene la debida importancia y por lo mismo, no es necesario seguirlo.



Entorno o análisis demográfico

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familiar y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

La tasa de crecimiento de la población mundial se ha ido desacelerando en los últimos años. Tiene un crecimiento aproximado de 1.2% anual, pero no es constante en los diferentes países.

Entorno o análisis económico

El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:



- ✧ Ingreso real de la población.
- ✧ Tasa de distribución del ingreso.
- ✧ Tasa de crecimiento del ingreso.
- ✧ Configuración geográfica (globalización).
- ✧ Patrón de consumo y gasto.
- ✧ Nivel de empleo.
- ✧ Tasa de interés, inflación y cambio.
- ✧ Mercado de capitales.
- ✧ Distribución del ingreso.
- ✧ Balanza de pagos.
- ✧ Nivel de producto interno bruto (PIB).
- ✧ Reserva de divisas.

Muchos mercados se están globalizando cada vez más. Ningún negocio, sea grande o pequeño, está a salvo de la competencia internacional debido a las facilidades que la tecnología ofrece a personas de todo el mundo.

Entorno o análisis político y legal.

Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:



- ❖ Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social.
- ❖ Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.
- ❖ Política de relaciones internacionales.
- ❖ Legislación para la protección ambiental.
- ❖ Políticas de regulación, desregulación y privatización.
- ❖ Legislación federal, estatal y municipal.
- ❖ Estructura de poder.

Por lo general las principales políticas públicas del Estado moderno que afectan más directamente a las sociedades y a las empresas son:

1. Políticas monetarias y fiscales: Nivel del gasto público, volumen de dinero en circulación y legislación tributaria.
2. Legislación social y reglamentos: Legislación que afecta el ambiente (leyes contra la contaminación) o el conjunto de reglamentos establecidos para la inclusión social o étnica. Un área de gran indefinición legal es la del comercio electrónico.
3. Leyes de defensa económica: Corresponden a las leyes creadas para regular la competencia o proteger al consumidor.
4. Relación del gobierno con los sectores productivos, por ejemplo, los subsidios a la agricultura, los programas de construcción de infraestructura,



los impuestos y los aranceles del comercio exterior y el plan de aumento de la disponibilidad de energía(política energética)

Entorno o análisis sociocultural

Por cuanto al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico también han sufrido transformaciones. Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- ☆ Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos.
- ☆ Creencias y aspiraciones personales.
- ☆ Relaciones interpersonales y estructura social.
- ☆ Movilidad entre clases.
- ☆ Origen urbano o rural de las determinantes del estatus.
- ☆ Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas.
- ☆ Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales.
- ☆ Situación socioeconómica de cada segmento de la población.
- ☆ Composición de la fuerza de trabajo.
- ☆ Estructura de la educación.
- ☆ Medios de comunicación de masas.



- ☆ Preocupación por el medio ambiente.
- ☆ Preocupación por la salud y la condición física.

La tarea que afrontan las organizaciones se vuelve más compleja porque los patrones culturales (el estilo de vida, los valores sociales y las creencias) están cambiando cada vez más rápido.

Entorno o análisis tecnológico

En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- ★ Avance tecnológico.
- ★ Proceso de destrucción creativa.
- ★ Aplicación en nuevos campos de la ciencia.
- ★ Programas de investigación y desarrollo.
- ★ Identificación de patrones aceptados.
- ★ Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos.
- ★ Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología.
- ★ Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país.
- ★ Protección de marcas y patentes.



- ★ Nivel de investigación y desarrollo del país.
- ★ Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.

Una nueva tecnología puede mejorar nuestra existencia en un terreno y crear problemas ambientales y sociales en otras áreas.

Tal vez, la aceleración tecnológica haya empezado con la invención del microprocesador que afectó nuestras existencias más que todos los otros inventos. Los microprocesadores revolucionaron la recopilación, el procesamiento y la diseminación de datos. Provocaron grandes transformaciones en la tecnología de la producción y actuaron significativamente en la velocidad del cambio tecnológico.

Entorno o análisis de los recursos naturales

Una interrogante que al parecer es recurrente es si la tierra tiene capacidad para proveer alimento, agua, y energía a la población humana o si existen límites para el tamaño de la población que puede alimentar. En la década de 1990 proliferaron entidades, ONG y reuniones que buscaron conclusiones pero sin muchos resultados concretos. Sin embargo, parece que la población actual del mundo es demasiada.

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:



- ★ Escasez de las materias primas.
- ★ Costo de la energía.
- ★ Calentamiento global.
- ★ Contaminación ambiental.
- ★ Amenazas de nuevas enfermedades.
- ★ Catástrofes naturales.
- ★ Sustentabilidad.

La historia reciente de la humanidad demuestra que las organizaciones no han sido sensatas en la utilización de los recursos naturales. Los inicios del siglo XXI se han mostrado muy violentos, con guerras y terrorismo que en buena medida se explican por el desequilibrio de oportunidades en las diferentes regiones del mundo. En años recientes ha aumentado la brecha entre los países ricos y pobres.

Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno

Conocer el entorno contextual no es suficiente para hacer un diagnóstico estratégico externo que permita encauzar y dimensionar la estrategia organizacional. El diagnóstico estratégico externo también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organizacional el más próximo en inmediato a cada organización y con el cual tiene una interacción intensa. Es el segmento del entorno donde la organización obtiene sus insumos y coloca sus productos y



servicios, y donde se enfrenta a otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras.

El entorno de las relaciones incluye un conjunto de factores competitivos: La amenaza de nuevas organizaciones participantes, los proveedores y el poder de negociación de los compradores, los productos sustitutos y el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores, el cual ejerce influencia directa en la organización en sus acciones y reacciones comparativas. Las interacciones entre estos cinco factores determinan el potencial de ganancias de un sector de negocios dado.

Análisis sectorial

El análisis sectorial se entiende como la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización. Al analizar el sector de actuación, la organización debe tener una percepción más definida de las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir en su desempeño competitivo.

El análisis sectorial se debe elaborar con base en cuatro dimensiones:

1. La dimensión de los grupos estratégicos, que permitirá que una organización dirija sus esfuerzos ante competidores específicos.



2. La dirección de la evolución sectorial mientras pasa por las diferentes etapas de la competencia a lo largo de una curva de cambios.
3. El nivel de estabilidad del entorno, considerando los grados de turbulencia y las diferentes economías de escala que puedan coexistir dentro de los sectores donde operan los grupos estratégicos.
4. La dimensión de la composición de las fuerzas de la competencia que actúan en el sector.

Grupos estratégicos

Un grupo estratégico se compone de las organizaciones de un sector que siguen opciones estratégicas semejantes y orientadas a grupos de clientes similares. Los grupos estratégicos de un sector se pueden identificar por las barreras que afectan su movilidad.

Rivalidad entre grupos estratégicos

Los grupos estratégicos se caracterizan por la similitud de opciones estratégicas de las organizaciones que los componen, lo cual puede provocar un grado de rivalidad mayor o menor entre ellos, dependiendo de los factores siguientes:

1. Grado de superposición de los mercados meta: Como sucede en el sector de la televisión por suscripción en la cual todas las empresas se enfocan hacia los mismo clientes potenciales.



2. Resultado de la diferenciación de productos: Si las estrategias de las empresas pertenecientes al grupo estratégico ofrecen productos, servicios, o marcas distintas, la ferocidad competitiva del grupo tenderá a ser menor.
3. Grado de superposición de las dimensiones estratégicas: Si la concentración de los grupos alrededor de las mismas dimensiones estratégicas escogidas fuera mayor, se presentara un hacinamiento considerable. Si hubiera grupos estratégicos con empresas que basan su competencia en la marca, la tecnología o la actuación cerca de los canales, la tendencia será que, aún cuando no se enfoquen en el mismo mercado pueden surgir competencia por la puntuación de la marca, el liderazgo en el avance tecnológico o la cobertura del mercado.

Evolución sectorial

Los sectores de negocios siguen un ciclo de cambios estructurales que repercuten directamente en la planeación estratégica de las organizaciones, las cuales pueden evolucionar o retroceder. Es importante seguir la evolución del sector porque afectará las condiciones de su actividad para recibir inversiones y los esfuerzos de las organizaciones que actúan en él, además exige ajustes estratégicos en lo planeado.

El concepto del ciclo de vida de los productos se puede asociar al intento por anticipar la evolución sectorial. La hipótesis plantea que, a semejanza de lo que



ocurre con la tesis respecto de los productos, los sectores pasan por cuatro etapas de competencia:

1. Emergencia.
2. Transición.
3. Madurez.
4. Descenso.

Turbulencia del entorno

La capacidad de la organización para prever la evolución sectorial aumenta sus posibilidades de anticipar adaptaciones, de modo que ante la eminencia de un cambio del entorno, la organización ya se ha preparado para los nuevos tiempos. Ansoff desarrolló una metodología que apoya la toma de decisiones considerando la probabilidad de que ocurra el cambio.

La turbulencia del entorno tiene una relación directa con la probabilidad de cambio de una organización y de su capacidad para prever las transformaciones y la naturaleza de los mismos. Así:

1. La probabilidad del cambio depende de:
 - a) La complejidad del entorno: La evaluación de la envergadura de los factores del entorno afecta las organizaciones y su ámbito de influencia.



b) La resistencia de los hechos: Evaluación del grado en que las condiciones del medio representan una novedad (no familiar) y la característica de la discontinuidad (cambio radical) o continuidad (cambio incremental).

2. La capacidad de previsión depende de:

a) La rapidez del cambio: La medida de la velocidad de cambio del entorno asociada a la capacidad de respuesta adecuada de la organización.

b) La incertidumbre del futuro: La evaluación de qué tan sorprendentes pueden ser las transformaciones en comparación con los cambios sistemáticos, la cual refleja la amplitud y la utilidad de las informaciones que la organización tiene sobre el futuro

Composición de las fuerzas competitivas

Según Michael Porter, la capacidad para generar el margen de utilidad en una organización dentro de un sector no es cuestión de suerte ni de azar. Todo depende de la configuración de las fuerzas de la competencia del sector.

Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan las nuevas participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores, las fases de dicho modelo son las siguientes:



1. Amenaza de nuevas organizaciones: Una organización que ingresa en el sector de actividad, la nueva participante, representa una amenaza para las otras organizaciones porque aumenta la capacidad de producción, lo cual obliga a las demás a ser más eficaces y aprender a competir en nuevas dimensiones.

A efecto de impedir el nuevo ingreso de las nuevas participantes, las organizaciones utilizan barreras a saber:

- a) Economías de escala: Las economías de escala elevan la medida en que aumenta la cantidad de producto fabricado y disminuyen los costos de producción de cada unidad.
- b) Diferenciación del producto: Las organizaciones existentes diferencian el producto para hacerlo único y exclusivo de modo que el cliente lo valore más.
- c) Inversiones de capital: Una nueva participante debe disponer de capital y recursos para poder ingresar al sector.
- d) Costos de cambio: Los costos de la adquisición de equipamientos auxiliares del entrenamiento del personal, etc. implican costos adicionales.
- e) Acceso a los canales de distribución: Por medios eficaces de distribución de los productos y una fuerte relación con los distribuidores con el objeto de generar costos si decidieran cambiar.



2. Poder de negociación de los proveedores: Se considera que los proveedores

de un sector son poderosos cuando:

- a) Constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentradas.
- b) No hay productos sustitutos satisfactorios en el sector.
- c) Los proveedores no consideran que las organizaciones sean clientes importantes.
- d) Los artículos de los proveedores son esenciales para el éxito del comprador en el mercado.
- e) Los representantes representan la amenaza de integrarse hacia adelante en el sector de los compradores.

3. Poder de negociación de los compradores: Los compradores de un sector tienen poder cuando:

- a) Están adquiriendo gran parte del total de la producción del sector.
- b) El producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores.
- c) Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados.
- d) Los compradores pueden presentar una amenaza concreta de integración hacia atrás.



4. Amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos son bienes y servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector.
5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores: En cada sector hay organizaciones que compiten de forma activa y vigorosa para alcanzar la competitividad estratégica. Los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las organizaciones son:
 - a) Numerosos competidores o igualmente equilibrados.
 - b) Crecimiento lento en el sector.
 - c) Costos fijos altos.
 - d) Capacidad que aumenta en grandes incrementos.
 - e) Competidores divergentes en términos de metas y estrategias.
 - f) Apuestas estratégicas elevadas.



2.6 Diseño de Planes Estratégicos

Para orientar una empresa a largo plazo se ha utilizado el concepto de estrategia, la serie de objetivos y políticas integradas que sirven de marco de referencia para la actuación ejecutiva. Para formular la estrategia de una empresa se empieza por estudiar su situación actual y por analizar las características de su entorno. Posteriormente se estudia el sector económico del cual forma parte y se hace un análisis interno de la empresa. Se busca alternativas de estrategias y se trabaja en la serie de objetivos de las divisiones en los diversos niveles organizacionales.

La estrategia actual.

Estrategia es también el proceso real de una empresa en el pasado, la manera como distribuyó sus fondos, la actuación de sus ejecutivos, la capacidad distintiva y técnica que desarrolló. La falta de planeación no quiere pues decir que una empresa carece de estrategia. Las estrategias pasadas son determinantes de los hechos presentes, de la situación actual, y resulta necesario explorar esa historia antes de emprender la formulación de una nueva estrategia.

“La situación actual de una empresa se resume en las preguntas clásicas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son los consumidores a los que estamos sirviendo? ¿Cuáles son y qué son nuestros productos? ¿Somos fuertes en el mercado?”²⁷.



Sólo a través del estudio detallado y del profundo conocimiento del negocio pueden responderse adecuadamente.

Una manera básica de comprender lo que hace una empresa es la caja oscura de la teoría de sistemas. La empresa tiene unos insumos, y tras una función de transformación genera unos productos que deben plantearse en términos de las necesidades del consumidor antes que el producto físico.



Diagrama de la Caja Oscura

La definición del negocio puede hacerse de una manera excesivamente estrecha, lo cual restringe el desarrollo posterior de la empresa, o de una forma demasiado amplia, lo cual puede desviar recursos o desorientar a los mismos ejecutivos.

La claridad sobre los distintos caminos que se abren ante una empresa, y el hacerse fuerte en uno de ellos, puede hacer la decisión estratégica básica, la que determine el éxito de la empresa en el futuro.



Estudio del entorno.

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socio-económico que se hallan totalmente fuera de su control.

Entre los factores socio-económicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. Lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el mundo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores.



El resumen del análisis del entorno está cifrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis presenta ambigüedades, pues lo que para algunas empresas constituye un problema muy grave para otras es una oportunidad.

La empresa en el medio.

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en qué se mueve y en qué quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubre los siguientes puntos:

- a) Las empresas y clases de empresa con que se cuenta.
- b) Los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una.
- c) Los productos y tipos de productos.
- d) Las barreras de entrada y salida.

El análisis más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo



desarrolle. El área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etcétera.

Definición de una estrategia.

Consiste en generar un buen número de alternativas estratégicas, y para ello es particularmente útil estudiar las estrategias de las empresas competidoras y los resultados que han obtenido. Con frecuencia las empresas se enteran de la estrategia de su competencia cuando ya es demasiado tarde. Imitar la estrategia exitosa de un competidor puede significar grandes ventajas: No tener que hacer grandes inversiones en el desarrollo y concepción del producto o en la introducción y apertura del mercado.

Hay dos caminos para generar estrategias: De afuera hacia adentro (“las oportunidades de una empresa están afuera, no adentro”, dice Drucker), es decir, un estudio del mercado para adecuarse a sus tendencias y necesidades. Y el otro, de adentro hacia afuera, es decir, desarrollar gradualmente productos y capacidades internas que más tarde se ofrecen al mercado, proceso típico de las empresas japonesas.

A menudo la diferencia entre dos o más alternativas estratégicas está en el énfasis, en el detalle, en las políticas que las acompañan.



Realización de la Estrategia.

El proceso de llevar adelante la estrategia previamente formulada es casi tan importante como el de definirla. Realizar la estrategia es un proceso que incluye el formularla; es decir, al mismo tiempo que se realizan acciones y políticas se están evaluando sus resultados para revisar su idoneidad, y se está formulando, a diversos niveles organizacionales, una nueva estrategia.

Un primer punto de análisis es la estructura organizacional, pues puede no ser la adecuada para la estrategia escogida. La estructura se conforma para cumplir unos objetivos organizacionales y cuando se cambia la estrategia es probable que sea necesario revisar la estructura.

En el proceso de realización de la estrategia, tanto como en el de formulación, es indispensable una clara asignación de responsabilidades de productos o líneas de productos, áreas geográficas cubiertas y funciones.

El sistema de presupuestación es una herramienta de la estrategia, es indispensable ligar los planes estratégicos a presupuestos de operación, por objetivos, por centros de costo, etc.

Los sistemas de control e información deben ir ligados al objetivo central de la empresa, particularmente a su área estratégica. Es posible que un cambio de



estrategia importe un cambio en estos sistemas, no solo en términos de su contenido sino también de la forma misma.

La estrategia es algo que se realiza día a día y no basta con una experiencia de planeación anual para que la empresa adquiera capacidad estratégica. Es imprescindible desglosar los grandes objetivos y sostener reuniones mensuales para evaluar los resultados obtenidos y fijar nuevas metas y acciones.



2.7 Proceso de Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes”²⁸. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica-creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

Se cuestiona	Con el propósito de...
¿Dónde estamos?	Definir la posición estratégica actual (posicionamiento actual)
¿A dónde vamos?	Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)
¿A dónde deberíamos ir?	Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro (posicionamiento normativo)

FUENTE: Martínez Villegas, Fabián, *Planeación Estratégica Creativa*, 8^{va} reimpresión, p.103.



El objeto de cuestionar en cada etapa de la planeación estratégica es con la finalidad de estimular a la mente para llevar a un análisis profundo de causa a efecto y para provocar la producción deliberada de ideas que, aplicadas a los factores estratégicos clave y aún operativos, se reflejarán en una mejor posición competitiva de la organización. Es claro que cada etapa es diferente pero inseparable a las demás.

Descuidar alguna no sólo es limitar la planeación estratégica, sino que es hacerla infectiva para cumplir su propósito y, consecuentemente, como apoyo para la alta dirección.

¿Dónde Estamos? ¿Por Qué?

Esta primera etapa se encamina a precisar el perfil estratégico que en el presente tiene una organización. No es describir la situación actual en la forma como tradicionalmente lo hacen los estados financieros, productos de una auditoría contable o financiera, sino es identificar los factores que han influido en su comportamiento y que la han llevado a la posición actual. Los factores estratégicos clave y su alcance se resumen en el siguiente cuadro:



CAPÍTULO 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Factores estratégicos clave	Alcance
Misión y Objetivos	Analizar conceptualmente a la organización por lo que es, hace y significa para su medio, clientes y público en general.
Competencia	Analizar y evaluar las competencias, precisando las ventajas y desventajas que la organización tiene con respecto a sus competidores, a fin de establecer la capacidad competitiva que tiene en el presente.
Mercado	Analizar los segmentos específicos del mercado atendido por la organización y su competencia, examinando el comportamiento, deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales.
Producto	Analizar la aceptación de los productos de la organización y cómo se han posicionado en la mente de los clientes y consumidores. Asimismo es examinar el producto en sí mismo, por lo que es, hace y puede hacer o ser sustituido.
Medio	Analizar las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas que condicionen el desarrollo de la organización.

FUENTE: Martínez Villegas, Fabián, *Planeación Estratégica Creativa*, 8^{va} reimpresión, p.104.

Definir la posición estratégica actual de una organización implica una evaluación realista de lo que es y hace como unidad para responder y reaccionar a una serie



de receptores; competidores, clientes, público en general, etc., que son componentes de un medio ambiente turbulento, cambiante y aún hostil. El análisis que se emprenda debe responder a las preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es la definición de la organización o de su concepto de negocio?
2. ¿Cómo se define la misión y objetivos de la organización?
3. ¿Quiénes son los competidores actuales y que ventajas y desventajas tienen frente a nuestra organización?
4. ¿Qué productos tenemos y cuál es su posicionamiento entre clientes y público?
5. ¿Cuáles son las características más significativas de nuestros mercados específicos?
6. ¿Qué recursos operativos poseemos y cuáles son sus ventajas y desventajas frente a la competencia?
7. ¿Cuáles son los principales logros alcanzados por la organización hasta el presente?
8. ¿Qué es lo más relevante que la organización ha hecho para alcanzar los logros anteriores?
9. ¿Cuáles son las estrategias clave que hasta la fecha ha manejado la organización?



El análisis en ésta etapa hace hincapié en definir el posicionamiento estratégico actual de una organización, que sirva de base para derivar sus potencialidades a partir de escudriñar el futuro y perfilar lo que debe hacerse.

¿A dónde Vamos? ¿Por Qué?

Esta fase de la planeación estratégica intenta identificar el rumbo que tomaría una organización, cuando por inercia siguiera las tendencias de su medio ambiente y se comportara en forma similar a como la ha hecho hasta el presente, sería un posicionamiento descriptivo. Para tal fin, es preciso formular un pronóstico de las tendencias que condiciona el rumbo de la organización. Desde luego que el principal escollo de todo pronóstico esta en lo enigmático e incierto que es el futuro, más aún, cuando presenta turbulencias y cambios discontinuos, además de que el campo de las organizaciones no constituye un universo físico sino un universo social y, por lo tanto un fenómeno difícil de predecir.

Lo importante y significativo es formular pronósticos sobre diversa tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc., y establecer su interrelación y efecto para crear escenarios futuros en los que supuestamente habrá de participar la organización. La formulación de pronósticos y creación de escenarios para fines estratégicos tiene un doble propósito:



- Precisar y establecer las relaciones de causa a efecto en cada paso o efecto crítico para llegar a las situaciones hipotéticas que conformaran escenarios futuros.
- Encontrar alternativas en cada paso o evento con el fin de prevenir, desviar o facilitar el camino para que una organización llegue a sus objetivos y a la posición estratégica que quiere alcanzar.

En la formulación de pronósticos y para la creación de escenarios futuros, así como para su correspondiente análisis, es recomendable formular las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tendencias son las que más directamente influyen en la vida de la organización?
2. ¿Qué información se requiere para formular los correspondientes pronósticos y dónde puede recolectarse?
3. ¿Qué metodología es la más conveniente utilizar en la formulación de pronósticos?
4. ¿Cuáles son los probables escenarios para los próximos 5, 10 ó más años, considerando las diferentes tendencias y pronósticos utilizados?
5. ¿Qué perspectiva tendría la organización en ese futuro de continuar operando como lo ha hecho en el pasado?
6. ¿Qué oportunidades futuras se presentan para la organización y qué deberá hacer para aprovecharlas?



7. ¿Qué amenazas podrían presentársele a la organización y qué debería hacer para evitarlas?
8. ¿Cuáles son las áreas de innovación y cambio más importantes que la organización debe considerar para enfrentarse al futuro?
9. ¿Qué más afectará a la organización que se deba conocer ahora?
10. ¿Cómo debe optimizarse los recursos económicos, técnicos y administrativos?

La información obtenida de los pronósticos y de su correspondiente análisis, permitirá a la alta dirección distinguir entre lo que son posibilidades reales de las que son especulaciones ambiguas y entre lo que se quiere emocionalmente de lo que se quiere racionalmente.

¿A Dónde Debemos Ir? ¿Por Qué? ¿Cómo?

Una vez definida la posición actual de una organización y formulados los pronósticos de las tendencias que forman su medios, ya se dispone con los elementos objetivos para determinar si el actual perfil estratégico es el apropiado para llegar al futuro deseado. Esta etapa conlleva a una redefinición de lo que una organización debe ser en el futuro para enfrentarse a nuevos competidores, participar en otros mercados y, en su caso, presentar productos diferentes en lo que son, en lo que hacen y en el concepto que llega a la mente de los clientes y consumidores.



La planeación estratégica reclama tomar decisiones con alto grado de riesgo e incertidumbre que van desde fijar objetivos a largo plazo, replantear la misión, los objetivos y el concepto de negocio, hasta responder a la pregunta: ¿Qué debemos hacer ahora para llegar a ser la organización que queremos? Son decisiones estratégicas que incluyen otras decisiones trascendentales como:

- ★ Deshacerse de rutinas, cosas y comportamientos presentes que no encajarán en el futuro.
- ★ Manejar nuevos conceptos, cosas, comportamientos, comunicaciones y acciones que serán elementos integrantes de los planes estratégicos.
- ★ Buscar nuevos y diferentes caminos para lograr los objetivos establecidos.
- ★ Manejar comunicaciones congruentes y consistentes para fijar una imagen positiva en la mente de los clientes y otros receptores.

Esta es la etapa decisiva para cerrar la brecha entre lo que actualmente es la organización y lo que pretende ser en el futuro. Su desarrollo y formulación debe responder a las preguntas siguientes:

1. ¿Cuáles son los objetivos, la misión y el concepto de negocio apropiados para dentro de 5, 10 ó más años, según se supone será el futuro?
2. ¿Cuáles serán los probables competidores de la organización?



3. ¿Qué cambios e innovaciones tendrán que emprenderse en los productos, según los pronósticos y escenarios futuros?
4. ¿Qué concepto comunicativo deberá utilizarse para posicionar los productos entre clientes y público en general?
5. ¿Qué identidad e imagen corporativa se deberá proyectar en el futuro?
6. ¿Cuáles serán las comunicaciones básicas que deberán manejarse para cumplir con los puntos 1, 4 y 5?
7. ¿Cuáles serán las características principales de los mercados atendidos por la organización?
8. ¿Qué ventajas actuales de la organización deberán fortalecerse?
9. ¿Cómo deberán superarse las desventajas que actualmente enfrenta la organización con respecto a sus competidores?
10. ¿Qué cambios y mejoras deben emprenderse a niveles operativos?

A estas alturas ya se cuenta con elementos, premisas e información para definir el posicionamiento normativo, es decir, para estructurar los planes estratégicos que deberán funcionar para el futuro. Obviamente, el elemento central de ese proceso estará en las estrategias que se establezcan; de su calidad dependerá la efectividad de los planes y los resultados alcanzados en el futuro, por lo tanto, su diseño y formulación debe ser clara y precisa en sus diferentes componentes.



Las estrategias deben señalar como alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos por la planeación estratégica para llegar a ser la organización deseada. Un delineamiento acertado de la planeación estratégica considera estrategias poco flexibles durante un periodo relativamente largo, pero conteniendo un margen para cambios a niveles operativos. Sólo así es posible mantener el rumbo y la identidad; lo opuesto es propiciar el desorden y la confusión. El profesor William F. Christopher confirma esta aseveración:

Las estrategias de éxito generalmente operan por largos periodos, pero las acciones específicas que ellas guían, sí pueden cambiarse frecuentemente. Algunos planes operativos soportarán las estrategias; podrá haber cambios y redefinición de esos planes, pero estos permanecerán con la idea central de la estrategia y con los objetivos.

Es evidente que la planeación estratégica es un proceso continuo cuyas modificaciones van en función directa de los cambios observados en el contexto ambiental y están estrechamente relacionados a la sensibilidad de los gerentes para comprender, percibir y visualizar los fenómenos externos que afectan a su organización. De hecho la planeación estratégica prepara a la alta dirección para emprender cambios, le ayuda a aprovecharse de los mismos, le permite optimizar los beneficios y minimizar sus problemas, riesgos y amenazas.



Flujo Lógico de Planeación Estratégica

Es un proceso de planeación estratégica muy eficaz para empresas medianas, el cual ayuda a los ejecutivos a definir cuáles son los verdaderos planes estratégicos de la organización y consta de los siguientes pasos.

1. Evaluar la posición estratégica de la organización en cuanto
 - a) Su ámbito de negocio o servicio
 - b) Sus mercados particulares a los que sirven
 - c) La competencia que afronta
 - d) Los recursos internos con los que cuenta

Es decir se analiza el índice de competitividad.

2. Identificar la brecha de planeación, haciendo las siguientes preguntas:
 - a) ¿Hasta dónde nos llevaría nuestra organización si continuamos como hasta ahora lo hemos hecho?
 - b) ¿Cuál sería el resultado más favorable en caso de posibles dificultades imprevistas?

Es decir que es lo peor que me puede pasar en base a lo que eh proyectado.

- c) ¿Cuál es nuestro nivel de aspiraciones?

O sea, a dónde queremos llegar.



3. Replantear la posición total de la organización sugerida por los puntos anteriores en el término de cinco aspectos
 - a) Oportunidades
 - b) Amenazas
 - c) Fuerzas
 - d) Limitaciones
 - e) Brecha de planeación
4. Orientarse hacia los puntos verdaderamente críticos, opciones, supuestos y otras implicaciones estratégicas de lo anterior.
5. Desarrollar creativamente una estructura de objetivos realistas, evaluando un conjunto de acciones estratégicas para alcanzar estos objetivos.
6. Seleccionar el conjunto de objetivos y estrategias más conveniente.
7. Traducir estos objetivos y estrategias en programas prácticos de implementación y entonces habría que obtener dos tipos de documentos.
 - a) Planes de desarrollo de negocio o servicio para cada unidad y línea de productos y servicios.
 - b) Programas de recursos para mejorar las capacidades funcionales de la operación.
8. Traducir estos programas de implementación en proyecciones de seis años. Bajo supuestos optimistas probables o pesimistas, es decir alto, medio y bajo; tomando en cuenta lo siguiente:



- a) Expectativas financieras
 - b) Requerimientos de recursos
 - c) Fuentes o métodos para estos recursos
9. Probar la creabilidad del proyecto a través de:
- a) Riesgos de fracaso
 - b) Potencial de crecimiento
 - c) Grado de sensibilidad, o sea, desviación de resultados del plan propuesto
10. Identificar los pasos posibles de contingencia en el caso de situaciones no previstas.
11. Evaluar el desempeño y establecer un sistema de señales de aviso para anticipar necesidades de modificación al plan original.



2.8 Importancia de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica es importante porque marca el paso que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones modernas independientemente de su magnitud y estructura. Generalmente se realiza a corto y largo plazo.

A continuación se exponen razones que fundamentan su importancia y por consecuencia, la implantación de la planeación estratégica:

1. Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido. Muchos negocios han ido a la banca rota por no salirse de lo tradicional, de lo conocido y acostumbrado; han preferido esto, que aceptar el cambio y la innovación.
2. Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos para explorar nuevos caminos. Logrando de esta manera sobrevivir y procurar estabilidad.
3. Sustituye a la intuición que poseen los escasos visionarios o genios. El cambio ya no se funda en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos, pues la planeación y su técnica están al alcance sin sujetarse a capacidades “geniales”.



4. La investigación y desarrollo de la moderna empresa es la base fundamental de la planeación estratégica asegurando el futuro del negocio, orientándolo hacia un fin predeterminado.
5. Con la planeación para capacitar, se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en una empresa, permitiendo la toma de decisiones pues ya no hay tiempo suficiente en nuestros días para acumular experiencia a través de los años.
6. Se establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la empresa, pero en vez de aventurarse a lo desconocido una vez tomada la decisión, se analiza e investiga y se cruza por una etapa de experimentación.
7. Reduce y hasta suprime la improvisación (mecanismo rápido, económico y sencillo de adaptarse a situaciones cambiantes lentas). En estos tiempos de cambios constantes y dinámicos la improvisación resulta insuficiente, imprecisa y hasta peligrosa.
8. La planeación estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.
9. Es aplicable en aquellas entidades públicas o privadas que se juzgan dependientes y ejecutoras de una autoridad o voluntad superior. Además cada entidad dependiente interviene en la determinación del objetivo con la parte que le es relativa. Permitiría planear a largo plazo y no únicamente



para periodos de vigencia del jefe inmediato, o en todo caso referirse dicha planeación al tiempo de vigencia, con lo cual se lograría mayor eficiencia, evitando dejar programas truncos o incompletos que sólo perjudican a la colectividad, con el consabido despilfarro de recursos por obras abandonadas y olvidadas.

10. Establece responsabilidades, como la determinación de los objetivos han intervenido niveles jerárquicos diversos, cada uno resulta responsable de su propio objetivo ya que intervino en su determinación.

MERCADOTECNIA





3.1 Antecedentes de la Mercadotecnia

La mercadotecnia es una disciplina que aparece en las organizaciones de manera formal a finales del siglo XIX. En los siglos anteriores, debido a los procesos de producción tan rudimentarios y a los mercados reducidos, no se requería de una disciplina que apoyara el proceso comercial de los productos o servicios. La preocupación por el consumidor y la orientación para satisfacer sus necesidades no siempre han sido importantes, pero actualmente, debido al medio ambiente tan competitivo en el que cualquier organización se tiene que desarrollar, el enfoque ha evolucionado y hoy podemos afirmar que la primera razón de ser de las empresas son sus clientes y que ellos son la premisa del desarrollo comercial de la organización.

En los libros de historia se dedica un espacio considerable a los primeros mercaderes que viajaron por el mundo vendiendo y comprando artículo, las evidencias han demostrado que incluso en épocas tan remotas como 2100 a.C., las personas se especializaban en diferentes comercios. Eventualmente, los pueblos crecieron y se desarrollaron los mercados, que eran zonas comunes en donde los miembros de la sociedad se reunían e intercambiaban utensilios. Los artesanos construyeron talleres en los que practicaban sus especialidades, trabajos de madera, cerámica, piel, lanas, vinos, y así sucesivamente.



La Edad Media trajo una mayor demanda de artículos de la que antes jamás se había conocido. Al desarrollarse el comercio entre las naciones, se sembraron las semillas de la industria organizada. Aunque los artesanos podían satisfacer las necesidades locales de un pueblo, al incrementarse la zona comercial aumentó la demanda de más artículos y una mayor variedad. Por consiguiente, la necesidad de una mano de obra especializada se hizo crítica.

La revolución industrial se inició más o menos en 1750 y su impacto se sintió inmediatamente en todo el mundo civilizado. La especialización de la mano de obra y las técnicas de producción en masa generaron una mayor productividad y más artículos a precios menores. No obstante, antes de que las nuevas posibilidades de comercio se convirtieran en realidad, era preciso encontrar nuevos mercados que absorbieran la producción acrecentada.

La Era de la Producción

A principios del siglo XVIII, las colonias de Inglaterra en el nuevo continente dependían de ésta para todos los objetos, desde vajillas hasta ropa. La revolución industrial no llegó a los Estados Unidos sino hasta principios del siglo XIX y, con la ruptura entre Estados Unidos y la Gran Bretaña en 1776, los primeros se hicieron cada vez más autosuficientes.

Las industrias de producción en masa comenzaron a desarrollarse; plantas textiles, fábricas de tabaco, empaques de carne y fábricas de armamento.



Con el advenimiento de estas industrias se multiplicaron los mayoristas, quienes se establecieron cerca de los ríos y en la costa, ya que el transporte a escala estaba limitado a las vías acuáticas que conectaban las grandes ciudades industriales con los pueblos y las comunidades de menor tamaño. Los mayoristas abastecían existencias a los detallistas, quienes luego vendían los productos terminados a los consumidores.

Con la llegada de los ferrocarriles, los artículos se pudieron transportar con mayor rapidez y a distancias más lejanas. Los pueblos del interior se hicieron mayores y la economía de los Estados Unidos comenzó a andar en su propio pie. La gente poseía más dinero para adquirir más artículos que no eran realmente necesarios para su subsistencia y pronto los fabricantes comenzaron a producir artículos de compra a discreción, que eran productos que se elegían más por deseo que por simple necesidad.

Hasta esta época, los fabricantes sólo se habían interesado por satisfacer las necesidades básicas; alimentos, bebidas y ropa. En la mayoría de los casos vendían lo que producían ya que el mercado compraba cualquier cosa que se presentara. El concepto de satisfacer los “deseos” de los consumidores no había nacido aún.



La Era de las Ventas

En la década de 1930. La competencia fue evolucionando casi en todas las industrias y los fabricantes que habían disfrutado de monopolios virtuales, se encontraron con que era preciso mejorar la calidad y la variedad de sus artículos. La competencia obligó también a las compañías a “vender” sus productos. El fabricante ya no podía limitarse sencillamente a producir artículos con la seguridad de que alguien los compraría. Había más productos que demanda.

Incluso así, las compañías seguían dando poca atención a la satisfacción de los deseos de los consumidores. Pocos esfuerzos se dedicaban a descubrir lo que deseaban los consumidores. Con excepción de la segunda guerra mundial y su periodo de post guerra inmediato, las existencias disponibles de productos y servicios sobrepasó por mucho la demanda de los mismos. Había poca o ninguna dificultad para producir artículos y el problema real yacía en su comercialización.

Para la mayoría de las compañías, la era de las ventas se prolongó hasta la década de 1950. La era de la mercadotecnia emergió conforme los fabricantes adoptaron finalmente la filosofía sensata de que debían examinar las necesidades y los deseos de los consumidores y producir los artículos que generaran su satisfacción. Durante la era de la mercadotecnia, el esfuerzo total de una compañía está orientado por la demanda del consumidor para su satisfacción.



Muchos ejecutivos de alto nivel de las corporaciones pasan gran parte del tiempo preocupándose por los beneficios cuando deberían estar pensando en la manera de generar la satisfacción de los clientes. Si las personas están contentas con lo que compran no sólo repetirán el intercambio, sino que es probable que lo comunicarán a sus amigos para otorgarles también la misma satisfacción. El resultado es un incremento en las ventas y (suponiendo que se trata de una organización eficiente y que funciona con efectividad) los beneficios también aumentarán.

El punto de vista de la calidad de vida.

En 1947, Paul Mazur afirmó que la mercadotecnia es “el ofrecimiento de un nivel de vida a la sociedad”. El término estándar de vida se relaciona con la calidad de vida y, puesto que el objetivo de la mercadotecnia es identificar necesidades y deseos no satisfechos y complacerlos, se puede decir que la mercadotecnia mejora la calidad de vida del consumidor.

Aunque algunos adelantos logrados en los productos y servicios son más significativos que otros, el esfuerzo planificado para satisfacer las necesidades de las personas es decir, la mercadotecnia es la que proporciona un mejor nivel de vida.



El punto de vista gerencial.

Durante la década de 1950, las empresas reconocieron que podían mejorar el movimiento de sus artículos y sus servicios realizando un conjunto específico de actividades, tanto dentro como fuera de las mismas. Básicamente, estas actividades tratan de estimular las ventas que constituyen una medida del éxito de la compañía para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes.

Más de una década después W. Stanton mencionó explícitamente las actividades de planeación, fijación de precios, promoción y distribución de bienes y servicios, y recalcó que estas actividades se interrelacionan en un sistema. El término sistema significa “que un conjunto de elementos se relacionan entre sí por medio de un objetivo común”²⁸. En el sistema de mercadotecnia, las actividades que W. Stanton identificó son los elementos interrelacionado, y la satisfacción es el objetivo común.

Cada una de las actividades de mercadotecnia refuerza a las otras, y ningún elemento es particularmente eficaz sin los demás. Por ejemplo, si el precio de un producto está fuera de línea con su valor, la promoción y la distribución del mismo se verán afectadas en forma negativa. Del mismo modo, las actividades de planificación y promoción de un producto se refuerzan esencialmente entre sí. La definición de mercadotecnia propuesto por W. Stanton realza la importancia del aspecto de la “satisfacción de los deseos” que tienen los productos y servicios.



También hace notar que la mercadotecnia debe estar orientada al futuro preocupándose tanto por los no compradores actuales, como por los que sí adquieren sus productos.

Globalización

Conforme ha ido evolucionando la economía, y las fronteras al comercio han caído, la mercadotecnia ha cobrado especial importancia, y su desarrollo se ha dirigido más a resolver los problemas estratégicos de las empresas que a aportar técnicas para lograr mayores ventas, aunque también lo ha hecho. Actualmente, se puede decir que el objeto de estudio de la mercadotecnia son los procesos de intercambio comercial que se dan en el mercado, recordando que el mercado es el lugar físico o imaginario donde concurren compradores y vendedores, los primeros para ofertar sus productos o servicios y los segundos a adquirir satisfactores para sus necesidades y deseos.

El principal aspecto de la globalización es que es un fenómeno que abarca todo, que tiene como motor del crecimiento económico a un comercio internacional que se incrementa de manera predominante, teniendo su base de apoyo en un elevado nivel de competitividad y que se dirige a otras economías para servirles con calidad, precio y confiabilidad en un marco regulatorio que debe hacer del comercio el nuevo impulsor de la economía mundial.



Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en los procesos técnicos y particularmente en las capacidades que a partir de los mismos tiene un país de intercambiar bienes, servicios, dinero, personas e informaciones.

Los factores que más han influido para la globalización, son primeramente la revolución de las tecnologías de información, que contribuyeron al acercamiento de todos los pueblos y culturas. La Internet nos ofrece una amplísima gama de posibilidades de adquisición de información de todos tipos y calidades, y aunque todavía no podemos evaluar en toda su dimensión el impacto que ha tenido en nuestras vidas, sí podemos considerarla como el surgimiento de un nuevo paradigma.

Pero la tecnología no es el único factor determinante. Hay otros factores igual de importantes, que han contribuido a la globalización. Entre los principales podemos mencionar:

- 1) El desarrollo de los mercados, donde los consumidores han pasado a ser el centro de la atención; se evoluciona de una economía de vendedores, en la que los productores de bienes y servicios tenían el poder de negociación sobre los compradores, a una economía en la que estos últimos, debido a la variedad de ofertas, adquirieron el poder sobre los primeros.
- 2) La reducción de los costos, ya que de estos dependen las economías de los negocios. Entre las fuerzas impulsoras de esta reducción podemos mencionar a la



innovación tecnológica acelerada, al esfuerzo continuo de las empresas por lograr economías de escala, al surgimiento de países industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra y al costo creciente del desarrollo de nuevos productos con respecto a la vida útil de éstos en el mercado.

3) Las políticas y acciones de los gobiernos, que convertidas en leyes en las distintas naciones se direccionan a reducir las barreras arancelarias creando bloques comerciales y privatizando las economías antes dominadas por el estado.

4) Los factores competitivos, que dependen de las acciones tomadas por los diferentes competidores. Entre los cuales destacan: El aumento continuo del volumen del comercio mundial, la conversión de más países mercados competitivos claves, la aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales, el incremento de compañías que se globalizan en vez de mantenerse centradas y al aumento de la formulación de estrategias.

La Mercadotecnia Global.

Es importante mencionar, que la mercadotecnia, adquiere sentido, cuando existe la competencia, y aunque hay autores, incluyendo a Philip Kotler, que han desarrollado conceptos como “mercadotecnia social” e incluso “mercadotecnia en economías socialistas”, detrás de estos conceptos, subyace la competencia, principalmente para que las empresas o instituciones logren allegarse de los recursos que necesitan para sobrevivir.



La evolución de las maneras de competir, de abordar y de atender al mercado, han impulsado al desarrollo de la mercadotecnia, al grado de que los autores más recientes la clasifican en seis especialidades diferenciadas entre sí.

1. Mercadotecnia doméstica.
2. Mercadotecnia para la exportación.
3. Mercadotecnia internacional.
4. Mercadotecnia multinacional.
5. Mercadotecnia regional.
6. Mercadotecnia global.

1. La mercadotecnia doméstica se refiere a los esfuerzos de las empresas por servir a un mercado, generalmente en su país sede. En estos mercados únicos, las empresas compiten en un ambiente con unas únicas reglas de juego, con una sola economía y en segmentos de mercado más o menos homogéneos, por lo que el conocimiento del consumidor meta es más sencillo.

2. La mercadotecnia para la exportación. Este tipo de mercadotecnia orienta sus esfuerzos a servir a mercados exteriores desde el país de origen. Los productos son fabricados en el país de origen y transportados a los mercados exteriores meta, y aunque los productos pueden sufrir alguna modificación para adaptarlos a estos mercados, el producto básico es el mismo que en el mercado doméstico. Este tipo de mercadotecnia, requiere además del conocimiento de los consumidores de los países destino, conocimientos especializados en



reglamentación, logística, transportación y los trámites aduanales en los dos países.

3. La mercadotecnia internacional. Se conoce como mercadotecnia internacional, cuando las empresas realizan inversiones “duras” en los países destino. Generalmente las empresas tienen sus propias subsidiarias ya sea de producción o de comercialización en estos países. Las compañías que practican la mercadotecnia internacional, tienen como característica principal, que sus estrategias y políticas están centralizadas en el país sede, no se adaptan al país destino, simplemente trasladan operaciones a éste último.

4. La mercadotecnia multinacional. La característica principal de las empresas que ponen en práctica la mercadotecnia multinacional es que operan en diferentes países como si fueran compañías domésticas. Es decir, adaptan todas sus estrategias y operaciones al mercado local de cada país, incluyendo las cuatro P’s de mercadotecnia. Implementan lo que se conoce como una estrategia multidoméstica

5. La mercadotecnia regional, es el término empleado para explicar los esfuerzos de las empresas para desarrollarse en regiones amplias, como podrían ser el mercado de la Unión Europea o el mercado del TLCAN. Dado que las estrategias de mercadotecnia individualizadas a cada país incrementan considerablemente los costos, las empresas consideran una estrategia para toda la región, buscando



incrementar su eficiencia. Actualmente, muchas empresas están pasando de practicar la mercadotecnia multinacional, a la mercadotecnia regional, diferenciando sus estrategias para cada región del globo.

La mercadotecnia global. El término mercadotecnia global, empezó a utilizarse en la década de los 80`s y es atribuido a Ted Levitt. Para Levitt, existe una diferencia clara entre la mercadotecnia internacional y la mercadotecnia global. Esta última, se orienta al desarrollo de estrategias particulares para cada producto, servicio o empresa en un mercado totalmente global. Pero también estas estrategias son lo suficientemente flexibles para adaptarse a cada país o región, pero conservando el concepto central de la misma. Todo elemento de la mezcla de mercadotecnia es susceptible de globalización: Diseño, posicionamiento del producto y de la marca, registro de marcas, empaque, precio, publicidad, promoción y distribución.



3.2 Concepto de Mercadotecnia

La Asociación Americana de Mercadotecnia conceptualiza mercadotecnia como “es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y los de la empresa.”²⁹

La Asociación Americana de Mercadotecnia se refiere a que la mercadotecnia es un proceso para llevar acabo el establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear una relación comercial entre los clientes y la empresa, y así satisfacer los objetivos de ambos.

Philip Kotler conceptualiza mercadotecnia como “un proceso social y administrativo, por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros.”³⁰

Philip Kotler se refiere a la mercadotecnia como el proceso social y administrativo mediante el cual se logra la obtención o intercambio de productos y valores con el fin de satisfacer necesidades y deseos.

Para William J. Stanton mercadotecnia es “un sistema total de actividades empresariales interactuantes diseñadas para planificar, fijar precios, promover y

29. Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa, **Mercadotecnia**, 4^a Edición, p.21.

30. *Ibidem*, p.21



distribuir bienes y servicios que satisfagan necesidades de clientes actuales y potenciales”³¹

William J. Stanton nos dice que la mercadotecnia es un sistema de actividades que interactúan entre sí con el fin de planificar, fijar precios, promover y distribuir los bienes y servicios para logra la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y potenciales en el mercado

Para Salvador Miquel Peris mercadotecnia es “el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.”³²

Salvador Miquel Peris se refiere a la mercadotecnia como el proceso para llevar acabo la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios con el propósito de realizar intercambios entre la empresa y los individuos con el fin de satisfacer las necesidades y objetivos de ambos

Arthur P. Felton hace alusión a la mercadotecnia como “un estado asociativo de la mente que insiste en la integración y coordinación de todas las funciones de la mercadotecnia que a su vez están unidas a otras funciones de la sociedad con objetivo básico de producir a la larga el máximo beneficio a la sociedad”³³



Arthur P. Felton nos dice que la mercadotecnia es un estado asociativo de la mente que induce en la integración y coordinación de las funciones que ofrece la mercadotecnia y que están unidas con otras funciones de la sociedad con el objetivo de generar el máximo nivel de beneficio a la sociedad.

En mi opinión mercadotecnia es el proceso social y administrativo de fijación de precios, promoción y distribución de los bienes y servicios con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades de la empresa y el consumidor.



3.3 Características de la Mercadotecnia

Es una disciplina: La palabra disciplina etimológicamente proviene del latín “discipulus” y significa imponer un orden necesario para poder llevar a cabo un aprendizaje. La mercadotecnia tiene un objeto de estudio propio que es la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades y objetivos de ambos.

Ayuda a conectar al productor con el consumidor para realizar un intercambio comercial de bienes o servicios.

Se desarrolla fuera de la empresa: Fuera de la empresa se pueden realizar actividades para conocer mejor las necesidades del cliente por ejemplo una investigación de mercados, ya que la mayoría de los clientes potenciales están fuera de la empresa.

Analiza el ambiente y define los mercados o segmentos del mercado que pueden ser atractivos para la empresa.

Coopera con otras áreas de la organización y con instituciones externas, para asegurar la obtención de los recursos y las ayudas necesarias para implementar y desarrollar los planes de marketing.



El marketing se compone de actividades, para comercializar productos en forma efectiva, algunas pueden llevarse a cabo por los productores o por intermediarios para revender los productos, incluso, pueden ejecutarse por los propios consumidores.

El marketing no abarca todas las actividades humanas ni de las organizaciones, incluye sólo las que están encaminadas a facilitar y estimular los intercambios.

El marketing se lleva a cabo por individuos y por organizaciones, por ejemplo el propietario de una pequeña tienda realiza varias actividades de marketing para facilitar los intercambios. Decide qué tipo de productos desean los compradores, se ocupa de que sean llevados a la tienda, les fija precios, los anuncia, asesora a los clientes y los envuelve para regalo y entrega.

El marketing estimula los intercambios entre el productor y consumidor.

El marketing se desarrolla en un medio ambiente dinámico: Este ambiente está compuesto por fuerzas cambiantes, por ejemplo, leyes, reglamentos, cambios en las condiciones económicas, avances tecnológicos, etc.

Todas sus actividades están orientadas hacia la satisfacción de necesidades y/o deseos del mercado.



3.4 Las 4 P's

Las 4 P's se desprenden de lo que se denomina mezcla de la mercadotecnia, que son las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de mercadotecnia y deben incluirse en el plan de marketing (plan operativo). La empresa usa esta estrategia cuando busca acaparar mayor clientela.

El concepto "mezcla de mercadotecnia" fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "cuatro P": **producto, precio, plaza, promoción** por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivó a profesores y ejecutivos rápidamente.

3.4.1 Producto

En un sentido muy limitado: Un producto es tan sólo un conjunto de atributos físicos y químicos tangibles conformados de manera identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo común, como manzana, acero, zapatos o bat de beisbol.



En un sentido más amplio, cada marca es un producto por separado. Así un traje de cierta marca para hombre es producto diferente del que tiene otra marca; el ácido acetilsalicílico Bayer (aspirina) y el ácido acetilsalicílico de otra marca son productos distintos, aun cuando la única diferencia real sea la impresión del nombre de marca sobre la tableta. El nombre de marca sugiere una diferencia de producto para el consumidor, de tal manera que comienza a aparecer el concepto de satisfacción de deseos del consumidor.

El concepto de producto: “Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen la envoltura, el color, el precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y los servicios del fabricante y del detallista, que el comprador puede aceptar como ofrecimientos de satisfacción de deseos o necesidades”³⁴.

¿Qué es un producto nuevo?

¿Qué es exactamente un producto nuevo? ¿Son productos nuevos los modelos que presentan cada otoño los fabricantes de automóviles?. Si una empresa agrega una colonia para después de afeitar a su mezcla de productos de accesorios de baño y medicamentos, ¿Es un producto nuevo?, o ¿Deberá ser un artículo completamente nuevo para poder clasificarlo como producto nuevo?

No es importante dar una definición limitada, sino reconocer varias categorías posibles de productos nuevos. Se aceptan tres categorías de productos nuevos:

34. Stanton, William J., **Fundamentos de Marketing**, 2^{da} Edición, p. 191



1. Productos que en realidad son innovaciones, verdaderamente únicos. Éstos son artículos como un producto que restaura el cabello o uno que cure el cáncer, productos respecto de los cuales hay una verdadera necesidad pero para los cuales no hay generalmente sustitutos satisfactorios.
2. La reposición de productos existentes que incluyen una diferencia significativa del artículo. El café instantáneo reemplazó al café molido y en grano en muchos mercados; después, el café instantáneo secado por congelación reemplazó al café instantáneo normal.
3. Los productos de imitación que son nuevos para la compañía pero no para el mercado. La empresa sólo desea capturar parte de un mercado existente imitando un producto.

Conceptos relacionados.

Además del producto y las políticas del producto, existen otros términos como planeación de productos, desarrollo de productos y adecuación de producto.

Planeación y desarrollo del producto: La planeación del producto incluye todas las actividades que permiten que los productores e intermediarios determinen que deberá conformar la línea de productos de una compañía. En teoría la planeación de producto debe asegurar que la línea completa de los productos de una empresa ayudan a fortalecer la posición de utilidades de la compañía.



El desarrollo del producto, concepto más limitado, abarca las actividades técnicas de investigación del producto, ingeniería y diseño.

En forma más específica, el alcance de las actividades de planeación y desarrollo del producto incluye la toma de decisiones en los siguientes aspectos:

¿Qué productos debe fabricar la empresa y cuáles debe comprar?

¿Debe ampliar o disminuir la compañía su línea de productos?

¿Qué nuevos usos hay para cada artículo?

¿Qué marca, empaque y etiqueta se deben usar para cada producto?

¿Qué estilo y proyección debe tener el producto y en qué tamaño, colores y materiales se debe producir?

¿Qué cantidad se debe producir de cada artículo?

¿Cómo debe determinarse el precio del producto?

Importancia de la innovación del producto.

La mayor parte de los productos nuevos fracasan en el mercado. Aún las compañías grandes y prósperas han tenido productos que no alcanzaron sus metas de mercadotecnia y fueron abandonados. Las estimaciones del índice



de fracaso de productos llegan hasta el 80%. Aún dentro de un grupo de compañías prominentes y bien administradas, el índice de éxito de productos que alcanzaron el mercado fue sólo dos de cada tres.

Desarrollo de productos nuevos (pasos en el proceso de desarrollo).

Cuando se desarrolla un nuevo producto pasa de la etapa de idea a las etapas de producción y de mercadotecnia. En general, el proceso de desarrollo sigue los pasos señalados en seguida. En cada etapa, la gerencia debe decidir: Si continúa con la siguiente etapa, si abandona el producto o si busca más información.

1. Generación de ideas de productos nuevos. El desarrollo del producto nuevo comienza con una idea. Las buenas ideas pueden provenir de vendedores, o del personal de servicio, empleados fuera de la mercadotecnia, consumidores o usuarios industriales, intermediarios, oficinas gubernamentales, productos de la competencia, asociaciones comerciales, organizaciones de investigación privada e inventores.
2. Tamizado de ideas para determinar cuáles ameritan más estudio.
3. Análisis de negocios. La idea se divide en varias proposiciones concretas de negocios en las cuales la gerencia:
 - a) Identifica las características del producto.



- b) Evalúa la demanda del mercado y las posibles utilidades del producto.
 - c) Establece un programa para desarrollar el producto.
 - d) Asigna responsabilidades para un estudio posterior de viabilidad del producto.
4. Desarrollo del producto. La idea se convierte en un producto físico. Se fabrican modelos piloto o pequeñas cantidades según especificaciones determinadas. Se efectúan las pruebas de laboratorio y otras evaluaciones técnicas necesarias para determinar la viabilidad del producto.
5. Pruebas de mercado. Se efectúan pruebas de mercado, pruebas de uso y otros experimentos comerciales en áreas geográficas limitadas, para determinar las posibilidades del programa completo de mercadotecnia. En esta etapa, los factores de diseño y producción deben ajustarse de acuerdo con los resultados de la pruebas.
6. Comercialización. Los programas de producción y mercadotecnia a plena escala son planeados y después se lanza el producto. Hasta este punto del proceso de desarrollo, la gerencia tiene el control casi completo sobre el producto. Una vez que se lanza el producto y entra en su ciclo de vida, el ambiente competitivo externo se vuelve en determinante principal de su destino.
-



Al revisar la evolución de las seis etapas, las tres primeras, las etapas de idea o concepto son las más críticas. No sólo cuestan menos, cada etapa va siendo progresivamente más cara en inversión y personal especializado.

Línea y mezcla de productos.

Un amplio grupo de productos, cuyos usos son, esencia, similares y que poseen características físicas similares dentro de lo razonable, conforman una línea de productos.

La mezcla de productos son todos los productos que ofrece en venta una compañía. La estructura de la mezcla de productos tiene dimensiones tanto en amplitud como en profundidad. Su amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece; su profundidad, por la variedad de tamaños, colores y modelos que se ofrecen dentro de cada línea de productos.

Expansión de la mezcla de productos.

Una empresa puede aumentar su mezcla de productos aumentando el número de líneas o su profundidad dentro de una de ellas. Las líneas nuevas pueden tener relación, o no, con los productos actuales.



Contracción de la mezcla de productos.

Una tendencia de estrategia de productos en el decenio de 1970 fue disminuir las líneas de productos, ya fuera eliminando una línea completa o reduciendo la variedad dentro de una línea. El cambio de líneas amplias y largas a líneas cortas y delgadas tuvo como finalidad eliminar los productos de baja utilidad y conseguir más utilidades con menos productos.

Esta práctica de disminuir las líneas de productos tiene mucho de haber sido reconocida como una importante estrategia de líneas de productos.

Posicionamiento del producto.

La capacidad de la gerencia de posicionar en forma apropiada un producto en el mercado es un determinante principal de las utilidades de la compañía. La posición de un producto es la imagen que éste refleja con respecto a:

- 1) Los productos competitivos.
- 2) Otros productos comercializados por la misma compañía.

Para algunos productos la mejor posición es un enfrentamiento directo con la competencia. Para otros productos esto es exactamente lo que no debe hacerse, en especial cuando un competidor tiene una fuerte posición en el mercado.



En ocasiones se logra una posición mejor cambiando sólo el tema promocional o del mercado meta.

Cambios positivos y cambios negativos.

Como estrategias en los productos, los cambios positivos y negativos son intentos de recolocar un producto y también incluyen una expansión de la línea de productos. En general una empresa hará cambios positivos o negativos pero no ambos a la vez.

Un cambio positivo significa que los fabricantes o intermediarios agregan un producto de mayor precio y con cierto prestigio a sus líneas con la esperanza de aumentar las ventas de productos existentes de menor precio.

Se dice que una compañía está haciendo un cambio negativo cuando agrega un artículo de menor precio a su línea de productos de prestigio con la esperanza de que las personas que no pueden comprar el producto original deseen comprar el nuevo. Debido a que lleva consigo algo del prestigio del artículo de mayor precio.

Los cambios positivos y negativos son estrategias precarias, debido a que el nuevo producto puede confundir a los compradores, de manera que la ganancia neta sea mínima; tampoco será de utilidad si las ventas de la línea se generan a expensas del producto anterior.



Ciclo de vida del producto.

Al igual que las personas, los productos tienen un ciclo de vida. Desde el nacimiento hasta la muerte, el ciclo, en general, puede dividirse en seis etapas: introducción, crecimiento, madurez, saturación, declinación y abandono. El éxito de la mercadotecnia de una compañía a menudo depende de su capacidad de conocer y administrar los ciclos de vida de sus productos.

La duración del ciclo de vida varía según el producto, desde unas cuantas semanas o una corta temporada hasta varias décadas.

Aún la duración de cada etapa puede ser diferente según el producto. Algunos toman años para pasar por la etapa introductoria, mientras que otros son aceptados en unas cuantas semanas; y no todos los productos pasan por todas las etapas. Algunos pueden fracasar en la etapa introductoria y otras empresas pueden no entrar con su marca hasta que el mercado esté en la etapa de crecimiento o madurez. Sin embargo en todos los casos, la declinación y el posible abandono son inevitables, debido a que:

- a) Desaparece la necesidad del producto.
- b) Se desarrolla un producto mejor o más barato para satisfacer la misma necesidad.
- c) Un competidor efectúa una labor de mercadotecnia superior.



Introducción: Durante la primera etapa del ciclo de vida de un producto, éste se lanza al mercado con programa de mercadotecnia y producción a plena escala. Ha pasado por la etapa embrionaria de selección de ideas, modelos piloto y pruebas de mercado.

Crecimiento: En la etapa de crecimiento o aceptación en el mercado, crecen tanto la curva de ventas como la de utilidades, a menudo en forma muy rápida. Los competidores entran al mercado, y en grandes cantidades si la proyección de utilidades es muy atractiva.

Madurez y saturación. En ocasiones es difícil ver si se trata de dos etapas separadas o si son dos partes en la misma etapa. Durante la primera parte del periodo, se ve que aún aumentan las ventas, pero a un ritmo decreciente. Mientras se nivela la curva de ventas, comienzan a declinar las utilidades del fabricante como del detallista.

Al llegar el mercado a la etapa de saturación, se intensifican todas las características descritas en el párrafo anterior. Las ventas de reposición se convierten en un factor principal y la curva de ventas reaccionará a los cambios de las condiciones económicas. Los buenos intermediarios se vuelven muy importantes.



Declinación y posible abandono. Casi todos los productos inevitablemente caen en un desuso, al entrar los productos nuevos en sus propios ciclos de vida y para reemplazarlos se vuelve cada vez más importante el control de costos al decaer la demanda. Declina la publicidad y cierto número de competidores se retiran del mercado.

Cuando las ventas están decreciendo la gerencia tienen estas alternativas:

- A. Mejorar el producto en un sentido funcional o vitalizarlo de alguna manera.
- B. Revisar los programas de mercadotecnia y producción para asegurar que sean tan eficientes como sea posible.
- C. Mejorar la variedad del producto eliminando los tamaños y modelos que no proporcionan utilidad. Con frecuencia, debido a esta táctica disminuirán las ventas y aumentarán las utilidades.
- D. Disminuir todos los costos, hasta el mínimo nivel para optimizar las utilidades por la vida restante del producto.
- E. Abandonar el producto.

Marcas.

La marca es un término muy amplio y de una manera u otra incluye otros términos más particulares. Una marca X es un nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de ellos, que identifican los productos o servicios de un vendedor, o



grupo de vendedores y los diferencia de los competidores. Un nombre de marca consiste en palabras, letras y/o números que pueden pronunciarse. La marca en sentido estricto, es la parte de la marca en general que aparece en forma de símbolo, diseño, color o letras distintivas.

La American Marketing Association define la Marca Registrada como “una marca que tiene protección legal, debido a que, según la ley, es propiedad exclusiva del vendedor.”³⁵

Las marcas también ayudan a los vendedores a controlar su participación del mercado, debido a que los compradores no confundirán un producto con otro. Las marcas reducen la comparación de los precios, debido a que es difícil comparar precios de dos artículos que tienen diferentes marcas.

Algunos productos no tienen marca debido a la dificultad debido a la dificultad para diferenciar los productos de una empresa de los de la otra. Los ganchos de ropa, seguros, clavos, y materias primas industriales (carbón, algodón, trigo) son ejemplos de artículos en los cuales no se da la diferenciación de las marcas.

Selección de una buena marca.

La selección de un buen nombre de marca es una de las tareas más difíciles que encuentra la gerencia de mercadotecnia. A pesar de la importancia de una marca,

35. Stanton, William J., **Fundamentos de Marketing**, 2^{da} Edición, p. 229



es tan sorprendente cuan pocos nombres buenos de marcas hay. En un estudio, realizado hace mucho tiempo, se encontró que sólo el 12% de los nombres ayudaban a vender el producto, el 365 limitaban las ventas y el 525 eran nulos; no contribuían nada en el atractivo de ventas del producto.

Características de una buena marca: Una buena marca debe poseer tantas de las siguientes características como sea posible. Sin embargo es difícil encontrar una marca que las tenga todas. Una marca debe:

1. Sugerir algo respecto a las características del producto; sus beneficios, uso o acción. El nombre debe lograr estos objetivos, sin llegar a considerarse descriptivo en sentido legal; es decir, sin utilizar palabras comunes.
2. Ser fácil de pronunciar, escribir y recordar, nombre sencillo y de una sílaba.
3. Deben tener un nombre distintivo sino fracasaran.
4. Ser tan novedosa que pueda aplicarse a productos nuevos que se agregan a la línea de productos.
5. Tener los requisitos para ser registrado y protegido por las leyes.

El envase.

El envase se define como “el conjunto de actividades en la planeación de producto que incluyen el diseño y producción de la caja o envoltura de un producto”³⁶. Es obvio que el empaquetado está muy relacionado con el etiquetado y uso de

36. Ibidem p. 236



marcas, debido a que la etiqueta a menudo aparece en el envase en general, la marca está en la etiqueta.

Hay tres motivos para envasar el producto:

1. Un motivo práctico y comercial para empaquetar un producto es con el fin de protegerlo en su ruta del fabricante hasta el último consumidor y, en algunos casos, durante su vida con el cliente.
2. El empaque también debe formar parte del programa de mercadotecnia de una compañía. Un empaque puede ser la única manera con que una empresa puede diferenciar su producto.
3. La gerencia puede envasar su producto de tal manera que aumenten sus posibilidades de utilidad. Un paquete puede ser tan atractivo que los clientes pagarán más sólo por obtener el envase especial, aún cuando el aumento en el precio excede el costo adicional del envase.

Etiquetado.

El etiquetado es otra característica del producto que debe atender la gerencia. “La etiqueta es aquella parte del producto que muestra información verbal en cuanto al producto o al vendedor, una etiqueta puede formar parte del envase o estar colocada directamente en el producto”³⁷. Es obvio que existe una relación

37. Ibidem p. 239



cercana entre el etiquetado y el envase, y entre el etiquetado y el uso de los marcos.

Otras características para crear la imagen.

Una compañía no puede declarar que posee un programa completo de planeación y desarrollo del producto sino tiene una política respecto de otras características del producto: Diseño del producto, color, calidad, garantía y servicio.

Diseño del producto: Una manera de crear la imagen de un producto es mediante su diseño. Un distintivo puede ser la única característica importante que diferencie un producto. Un buen diseño puede mejorar, en muchas maneras, la posibilidad comercial de un producto; puede facilitar la operación de un producto, aumentar su calidad o durabilidad, su apariencia y disminuir los costos de fabricación.

Color: Los ejecutivos de mercadotecnia deben considerar el color como una fuerza tanto psicológica como sociológica. Su uso cuidadoso puede aumentar las ventas, mejorar la productividad de los trabajadores, reducir el esfuerzo ocular y afectar en forma general las reacciones emocionales.

Calidad del producto: La calidad de un producto es muy importante, pero es quizá la característica más difícil de definir de todas las que intervienen para



mejorar la imagen. El producto sólo debe alcanzar un nivel de calidad compatible con el uso proyectado del artículo, no es necesario que sea mejor, de hecho bueno y malo son conceptos engañosos en cuanto a la calidad. Sería más apropiado usar los términos correcto o incorrecto.

Garantía del producto: El propósito general de una garantía es asegurar a los clientes que recibirán una compensación en el caso de que el producto no cumpla con lo que se espera de él.

Servicio o productos: El servicio de los productos requiere la atención de la gerencia, debido a que los productos cada vez se vuelven más complejos, las instalaciones de servicio no pueden sostener el paso de crecimiento y los consumidores están cada vez más insatisfechos y conocen bien el problema. La gerencia puede considerar varias alternativas, por ejemplo establecer varios centros de servicios de fábrica, poner personal bien capacitado y tratar de hacer del servicio una actividad de generación de utilidades.



3.4.2 Precio

En teoría económica precio, valor y utilidad son conceptos relacionados. Utilidad es el atributo de un artículo que da lugar a la satisfacción de un deseo. Valor es la medida cuantitativa del valor de un producto como intercambio por otro. Debido a que el trueque es un sistema lento y tedioso, el dinero se usa como el denominador común del valor. Se utiliza el término precio para describir el valor monetario de un artículo. Precio es el valor expresado en términos de dólares y centavos, o cualquier otro medio de intercambio monetario.

El concepto de precio gira alrededor del problema de determinar con exactitud lo que se está vendiendo. Al fijar un precio se tiene que considerar algo más que tan sólo el bien tangible. Por lo general, el vendedor fija precios a la combinación de un bien tangible y varios servicios y beneficios que satisfacen deseos. En ocasiones incluso es difícil definir el precio del bien tangible por sí solo.

El precio es el valor que se le da a los bienes y servicios. Es la cantidad de dinero y/o bienes necesarios para adquirir alguna combinación de otro bien y sus correspondientes servicios.



Importancia del precio.

En la economía

Muchos consideran que la fijación de precios es la actividad fundamental dentro del sistema de libre empresa. El precio de un producto influye sobre los salarios, el alquiler, los intereses y las utilidades. Es decir, sobre el pago que hacen los factores de la producción: Trabajo, tierra, capital. Por lo tanto constituye un regulador básico del sistema económico debido a que influye sobre la asignación de estos factores de la producción. Como asignador de recursos escasos, el precio determina lo que producirá (oferta) y quién obtendrá los bienes y servicios que se producen (demanda).

En la empresa individual

El precio de un producto es un determinante importante de la demanda del mercado de ese artículo. Afecta la posición competitiva de una empresa y su participación en el mercado.

Por lo general, varios factores limitan la importancia de la fijación de precios en el programa de marketing de una compañía. Las características diferenciadas de un producto o una marca favorita quizá sean más importantes para los consumidores que el precio.



Relación con la calidad del producto.

Los consumidores confían mucho en el precio como un indicador de la calidad de un producto, en especial cuando tienen que tomar decisiones de compras con información incompleta. Algunas percepciones de los consumidores sobre la calidad del producto varían directamente en relación al precio. Por lo tanto mientras más alto sea éste se piensa que la calidad es mejor.

Objetivos de la fijación de precios.

Cada tarea de marketing, inclusive la fijación de precios, se debe dirigir hacia una meta. La administración debe decidir sobre su objetivo de fijación de precios antes de determinar el precio en sí. Sin embargo, tan lógico como quizá parezca esto, son muy pocas las empresas que conscientemente establecen, o exponen explícitamente, un objetivo de fijación de precios. Los objetivos de fijación de precios son:

- ◆ Orientación hacia las utilidades:
 - ◆ Para lograr un rendimiento objetivo.
 - ◆ Para maximizar las utilidades.
- ◆ Orientación hacia las ventas:
 - ◆ Para aumentar el volumen de las ventas.
 - ◆ Para mantener o aumentar la participación de mercado.



- ◆ Orientación hacia el statu quo.
 - ◆ Para estabilizar los precios.
 - ◆ Para hacer frente la competencia.

El objetivo de fijación de precios que selecciona la administración debe ser compatible por completo con las metas que se fijan para la compañía y su programa de marketing.

Metas orientadas hacia las utilidades

Una compañía puede seleccionar una de dos metas orientadas hacia las utilidades para su política de fijación de precios. Las metas y utilidades se pueden establecer para el corto plazo o para un periodo más largo.

Lograr un rendimiento objetivo. Una empresa puede fijar el precio de sus productos para lograr un porcentaje determinado de rendimiento sobre sus ventas o sobre su inversión. Los intermediarios y los productores utilizan estas metas. Muchos vendedores al detalle y mayoristas usan un rendimiento objetivo sobre las ventas netas como el objetivo de fijación de precios para periodos a corto plazo (un año o una temporada de moda). Establecen un margen de beneficio bruto sobre las ventas que sea lo suficientemente grande para cubrir los costos de operación anticipados más una utilidad deseada para el periodo.



Maximizar las utilidades. Es probable que el objetivo de fijación de precios de obtener todo el dinero posible sea el que mayor número de compañías que utiliza, por encima de cualquier otra meta. El problema en este caso es que el término maximización de las utilidades tienen una connotación desagradable. En ocasiones, en la mente del público se relaciona con obtener utilidades excesivas, altos precios y monopolio.

Sin embargo en la teoría económica o en la práctica de los negocios no hay nada malo en la maximización de las utilidades. En teoría, si las utilidades son indebidamente altas por que la oferta es pequeña con relación a la demanda, llegará nuevo capital a ese campo. Esto aumentará la oferta y, con el tiempo, reducirá las utilidades a sus niveles normales. En el mercado es difícil encontrar muchas situaciones donde hayan existido utilidades exageradas durante un largo periodo. Existen productos sustitutos, las compras se pueden posponer y pueden aumentar la competencia para mantener los precios a un nivel razonable.

La meta de maximización de utilidades es quizá mucho más beneficiosa para una compañía y para el público si se práctica a largo plazo. Sin embargo para hacer esto, en ocasiones las empresas tienen que aceptar las pérdidas a corto plazo



Metas con orientación hacia las ventas.

Aumentar el volumen de las ventas. Por lo general, esta meta de fijación de precios se expresa con un aumento en porcentaje del volumen de las ventas durante algún periodo, por ejemplo, 1 o 3 años. La administración puede decidir aumentar el volumen de ventas al ofrecer descuentos o mediante una estrategia agresiva de fijación de precios, quizá incluso incurriendo en pérdidas a corto plazo.

Mantener o aumentar la participación en el mercado. En algunas compañías, tanto grandes como pequeñas, el principal objetivo de fijación de precios es mantener o aumentar la participación del mercado de la empresa. Por ejemplo, afines de la década de 1980, el yen japonés aumento de manera importante con relación al dólar estadounidense. Por consiguiente, los productos japoneses, por ejemplo, los automóviles, se hicieron más caros en dólares estadounidenses y las compañías japonesas se enfrentaron a la posibilidad de perder participación en el mercado. Para mantener ésta, Toyota, Nissan y Honda aceptaron márgenes de utilidad más pequeños y redujeron sus costos para poder rebajar los precios de venta.

En ocasiones se inicia una guerra de precios cuando una de las empresas rebaja sus precios en un esfuerzo de aumentar su participación del mercado.



Metas statu quo.

Son dos metas que se relacionan estrechamente; la estabilización de los precios y hacer frente a la competencia, son las menos agresivas de todas las metas de fijación de precios, porque se han diseñado para mantener el statu quo en la fijación de precios. La intención principal de una empresa que adopta esta meta es evitar cualquier forma de competencia en precios.

Con frecuencia, la estabilización de precios es la meta en industrias donde el producto está muy estandarizado y en las que durante mucho tiempo una gran empresa ha actuado como líder en la fijación de precios.

Descuentos y bonificaciones.

Los descuentos y bonificaciones dan como resultado una deducción del precio base. Esta deducción puede tomar la forma de un menor precio o de alguna otra concesión, como pueden ser mercancías gratis o bonificaciones por publicidad.

Descuentos por cantidad.

Los descuentos por cantidad son deducciones del precio de lista de un vendedor que se ofrecen para estimular a los clientes a comprar en cantidades mayores o aprovechar al máximo sus compras con determinado vendedor.



Un descuento no acumulativo se basa en el tamaño de una orden individual de uno o más productos. La intención de los descuentos por cantidades no acumulativos es estimular los grandes pedidos.

Los descuentos acumulativos se basan en el volumen total comprado durante un periodo de tiempo. Estos descuentos son ventajosos para el vendedor porque vinculan a los clientes más estrechamente con el vendedor. Mientras mayor sea el total de los negocios que hace un comprador con un vendedor, mayor el descuento.

Los descuentos comerciales a los que en ocasiones se denominan descuentos funcionales, son rebajas del precio de lista que se ofrecen a los compradores en pago de funciones de marketing que desarrollarán.

Un descuento por pronto pago que se concede a los compradores sus cuentas dentro de un periodo de cuentas específico. El descuento se calcula sobre el importe neto que se debe después de deducir el primero, del precio base, los descuentos comerciales y por cantidades.

Los descuentos estacionales es por ejemplo uno de 5, 10, o 20% que se otorga a un cliente que coloca un pedido durante la temporada floja de ventas. Los pedidos fuera de temporada le permiten a los fabricantes hacer un mejor uso de sus instalaciones de producción y/o evitar los costos de mantener existencias.



Las bonificaciones promocionales son rebajas en los precios que concede un vendedor en pago de servicios promocionales realizados por los compradores. Como un ejemplo, un productor de artículos de ferretería para constructores le da cierta cantidad de mercancías gratis a los distribuidores que exhiban su línea de productos en forma prominente.

Estrategias de fijación de precios basadas en la geografía.

En la fijación de precios, el vendedor tiene que tomar en cuenta los costos por fletes existentes al embarcar mercancías al comprador. Esta consideración aumenta en importancia, según el flete se convierte en una parte mayor de los costos variables totales, el vendedor absorbe todos los costos, o los dos comparten el gasto.

Fijación de precios LAB en el punto de producción.

Es una estrategia de fijación de precios de amplio uso, basada en la geografía, el vendedor cotiza el precio de venta en la fábrica o en algún otro punto de producción y el comprador paga todo el costo de transportación. Esto es lo que, por lo general, se conoce como fijación de precios LAB fábrica o LAB punto de producción. De las cuatro estrategias que se estudian en esta sección, es la única en la que el vendedor no paga parte alguna de los costos por el flete. El vendedor



sólo cubre el costo de cargar el embarque a bordo del transportista, de aquí el término LAB, o libre a bordo.

Fijación de precios de entrega uniformes.

Bajo la estrategia de fijación de precios de entrega uniformes se cotiza el mismo precio entregado a todos los compradores con independencia de sus ubicaciones. En ocasiones, a esto se le conoce como fijación de precios de sellos de correos, debido a su similitud por la fijación de precios al servicio de correos de primera clase. El ingreso neto para el vendedor varía, según el costo existente en cada venta.

Fijación de precios de entregas por zonas.

La fijación de precios de entregas por zonas divide el mercado del vendedor en un número ilimitado de zonas geográficas amplias. Después se establece un precio entregado uniforme dentro de cada zona. La fijación de precios de entregas por zonas es similar al sistema que se emplea en la fijación de precios a los servicios de paquetes postales.

Fijación de precios con absorción del flete.

Se puede adoptar una estrategia de fijación de precios con absorción del flete para compensar las desventajas competitivas de la fijación de precios LAB fábrica. Con estos últimos, la empresa se encuentra en desventaja cuando intenta vender a



compradores que se localizan en mercados más cercanos a las plantas competidoras. Para penetrar con más profundidad en esos mercados, el vendedor quizá esté dispuesto a absorber parte del costo de los fletes.

Precio unitario.

La fijación de precios unitarios es una estrategia de presentación de información de precios al detalle que, hasta la fecha, han utilizado ampliamente las cadenas de súper mercados. Sin embargo, el método se puede adoptar a otros tipos de tiendas y productos. Es la respuesta de los negocios a la protesta de los consumidores con relación a la proliferación de los tamaños de los envases. Los numerosos tamaños de envases hacen prácticamente imposible comparar precios de productos similares.

Competencia basada en el precio en contraste con la competencia no basada en el precio.

En el curso de desarrollar un programa de marketing, la administración tiene la posibilidad entre insistir en la competencia en precios o en la competencia no basada en ellos. Esta elección puede afectar otros aspectos en el sistema de marketing.



Competencia no basada en el precio

En la actualidad, en la economía aún existe un grado importante de competencia de precios. Una empresa puede dedicarse con eficacia a ella al ofrecer, en forma regular, precios tan bajos como sea posible. Junto con esta estrategia, el vendedor ofrece normalmente un mínimo de servicios. Con frecuencia, los almacenes de descuento y las cadenas de tiendas compiten de esta forma.

Cambios en precios por la empresa. Cualquiera de varias situaciones puede impulsar a una empresa a cambiar el precio. Por ejemplo, a medida que aumentan los costos, la administración quizá decida subir el precio en vez de rebajar la calidad o promover en forma agresiva el producto y mantener su precio. Si la participación de mercado de una compañía comienza a declinar debido a una fuerte competencia, quizá inicialmente, sus ejecutivos reaccionen reduciendo el precio. Sin embargo es probable que a largo plazo su mejor alternativa sea mejorar su propio programa de marketing en vez de apoyarse en rebajas de precios. Se pueden usar éstas en forma temporal para corregir una falta de equilibrio en el inventario o en introducir un nuevo producto.

Reacción a los cambios de precios en los competidores. Cualquier empresa puede suponer que sus competidores cambiarán los precios. Por consiguiente, todas deben tener pautas de políticas de cómo reaccionarán. Si un competidor impulsa los precios es probable que una demora razonable en reaccionar no será



peligrosa. Sin embargo, la planeación por anticipado es particularmente necesaria en el caso de una reducción competitiva de precios, puesto que, en este caso, el tiempo es esencial.

Competencia no basada en el precio.

En la competencia no basada en el precio los vendedores mantienen precios estables. Intentan mejorar su posición en el mercado al insistir en otros aspectos de sus programas de marketing. Por ejemplo, aún se tienen que tomar en cuenta los precios competitivos y con el transcurso del tiempo incurrirán cambios en los precios, pero a pesar de ellos en una situación competitiva no basada en los precios la insistencia se centra en algo distinto al precio.

La competencia no basada en el precio es utilizada cada vez más en el marketing. Las compañías desean ser dueñas de sus propios destinos. La competencia no basada en el precio le permite al vendedor mantiene ciertas ventajas cuando otro decide vender más barato. Más aún, cuando el precio es la única característica que distingue al vendedor hay poca lealtad al cliente. Los compradores sólo permanecerán mientras ese vendedor le ofrezca el precio más bajo.



3.4.3 Plaza o Canales de Distribución

La propiedad de un producto se tiene que transferir de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra. Los bienes también tienen que ser transportados físicamente de donde se producen a donde se necesitan. Por lo común, los servicios no se pueden enviar, sino más bien se producen y consumen en un mismo sitio.

El papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para llevar un producto al mercado es la de arreglar su venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final.

“Un intermediario es una empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto al tiempo que éste fluya del productor al consumidor. Un intermediario es dueño del producto en algún punto o ayuda activamente en la transferencia de propiedad. Con frecuencia, aunque no siempre, el intermediario toma posición física del producto.”³⁸

Los intermediarios comerciales adquieren derechos sobre los productos que ayudan a comercializar. Los dos grupos de intermediarios comerciales que hay son los mayoristas y los detallistas. Los agentes intermediarios nunca son dueños de los productos, pero si arreglan la transferencia de derechos. Los corredores de

³⁸ Ibidem p. 458



bienes raíces, los agentes de los fabricantes y los agentes de viajes son ejemplos de agentes intermediarios.

¿Qué es un canal de distribución?

“Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste, del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente”³⁹

El canal de un producto se extiende sólo a la última persona u organización que lo compra sin hacerle un cambio significativo a su forma. Cuando esta forma se altera y surge otro producto, se inicia un nuevo canal.

Además del productor, los intermediarios y el cliente final, hay otras instituciones que ayudan en el proceso de distribución. Entre estos intermediarios están los bancos, las compañías de seguros, las empresas almacenadoras y las compañías de transporte.

Diseño de canales de distribución.

Las empresas similares a menudo tienen canales de distribución disímiles. Una empresa desea un canal de distribución que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que también aporte una ventaja diferencial.

³⁹ Ibidem p. 459



Para diseñar canales que satisfagan a los consumidores y superen a la competencia se requiere un procedimiento organizado, se sugiere una secuencia de cuatro decisiones:

1. Especificar la función de la distribución. Se debe diseñar una estrategia de canal dentro del contexto de la mezcla de marketing entera. Primero se revisan los objetivos de marketing de la compañía. Luego se especifican las funciones asignadas al producto, el precio y la promoción. Cada elemento puede tener una función distinta o dos elementos compartir una misma asignación.
2. Seleccionar el tipo de canal. Una vez que se ha acordado la función de la distribución en el programa total de marketing, hay que determinar el tipo más conveniente de canal para el producto de la compañía. En este punto de la serie, una empresa necesita decidir si empleará a intermediarios en su canal y, de ser así a que tipos de intermediarios.
3. Determinar la intensidad de la distribución. La siguiente decisión se relaciona con la intensidad de la distribución, o sea, con el número de intermediarios a emplear en los niveles de ventas al mayoreo y al detalle en un territorio particular. Como se verá más adelante, el comportamiento de compra del mercado meta y la naturaleza del producto inciden de manera directa en esta decisión.



4. Elegir miembros específicos del canal. La última decisión concierne a la selección de compañías específicas que distribuyan el producto. A veces, una empresa a menudo, una empresa pequeña que está tratando de comerciar un nuevo producto tiene pocas opciones de miembros de canal a emplear. En este caso, la compañía tienen que irse con los intermediarios que están dispuestos a distribuir el producto. De ordinario, sin embargo, una compañía que está diseñando un canal dispone de diversas compañías a elegir para cada tipo de institución que se integrará en el canal.

En esta secuencia de diseño, la primera decisión se relaciona con la estrategia de marketing amplia; las decisiones segunda y tercera, con las estrategias de canal, y la última decisión, con tácticas específicas.

Selección del tipo de canal.

Las empresas pueden apoyarse en los canales existentes o idear nuevos canales para servir mejor a los clientes actuales y alcanzar a nuevos prospectos.

En la mayoría de los canales de distribución participan intermediarios, pero no en todos. Un canal que consta sólo del productor y el cliente final, sin intermediarios que provean ayuda, recibe el nombre de distribución directa.

Un canal de productor, cliente final y por lo menos un nivel de intermediarios representa la distribución indirecta.



En un canal indirecto pueden participar un nivel de intermediarios, intermediarios detallistas, pero no mayoristas. Con la distribución indirecta, el productor tiene que determinar el tipo o tipos de intermediarios que servirían mejor para sus necesidades.

Canales de distribución principales.

En la actualidad hay varios canales de distribución. Los canales más comunes para los bienes de consumo, los de negocios y los de servicios describen a continuación:

Distribución de los bienes de consumo. En el marketing de productos tangibles para consumidores finales son cinco los canales de amplio uso:

1. Productor-consumidor. El canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo no comprende intermediarios. El productor puede vender de puerta en puerta o por correo.
2. Productor-detallista-consumidor. Muchos grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.
3. Productor-mayorista-detallista-consumidor. Si hay un canal tradicional para los bienes de consumo en esté. A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.



4. Productor-agente-detallista-consumidor. En lugar de emplear a los mayoristas, muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial a los detallistas en gran escala.
5. Productor-agente-mayorista-detallista-consumidor. Para alcanzar a los pequeños detallistas, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas.

Distribución de los bienes de negocios. Se dispone de diversos canales para llegar a las organizaciones que incorporan los productos en su proceso de manufactura o que los utilizan en sus operaciones. En la distribución de bienes de negocios, los términos distribuidor industrial y mayorista comerciante son sinónimos. Los cinco canales más comunes son:

1. Productor-usuario. Esta canal directo da cuenta de un volumen de productos de negocios en dinero mayor que el que conduce cualquier otra estructura de distribución.
2. Productor-distribuidor industrial-usuario. Los productores de suministros de operación y de pequeño equipo accesorio se valen con frecuencia de distribuidores industriales para llegar a sus mercados.



3. Productor-distribuidor industrial-revendedor-usuario. Este canal ha sido común para productos relacionados con las computadoras y otros artículos de alta tecnología. Los distribuidores, que habitualmente son grandes compañías nacionales, compran diversos productos a los fabricantes y luego forman paquetes o conjuntos del producto del producto con otros relacionados para su reventa. Los revendedores, que por lo común son pequeñas empresas locales, trabajan en estrecho contacto con los usuarios finales para satisfacer las necesidades de los compradores.
4. Productor-agente-usuario. A las empresas carentes de sus propios departamentos de ventas les parece que éste es un canal conveniente. Asimismo, una empresa que quiere introducir un nuevo producto o entrar en un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado tal vez prefiera recurrir a los agentes en lugar de tener su propia fuerza de ventas.
5. Productor- agente-distribuidor industrial- usuario. Este canal es similar al precedente. Se utiliza cuando por alguna razón no es factible venderle, por medio de agentes, directamente al usuario de negocios.

Distribución de servicios. La naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución. Sólo hay dos canales comunes para los servicios:



1. Productor-consumidor. Toda vez que el servicio es intangible, el proceso de producción o la actividad de ventas requieren con frecuencia el contacto personal entre el productor y el cliente. Así que se emplea un canal directo.
2. Productor-agente-consumidor. Aunque suele ser necesaria la distribución directa para la realización de un servicio, tal vez no se requiere el contacto del productor con el cliente para las actividades de distribución.

Canales de distribución múltiples.

Muchos productores, quizá la mayoría de ellos, no se conforman con un solo canal de distribución; por razones como las de llegar a dos o más mercados meta o evitar la dependencia total de un solo arreglo, emplean canales de distribución múltiples.

El uso de múltiples canales se da en distintas situaciones. Es probable que un fabricante utilice múltiples canales para llegar a diferentes tipos de mercados cuando se vende:

- El mismo producto (artículos deportivos o seguros) a mercados de consumo y de negocios.
- Productos no relacionados (educación y asesoría; productos de caucho y plásticos).



También se utilizan canales múltiples para llegar a segmentos diferentes dentro de un solo mercado cuando:

- Varía mucho el tamaño de los compradores. Una aerolínea puede venderle directamente a los departamentos de viajes de grandes compañías, pero valerse de gentes para atender a pequeñas empresas y consumidores finales.
- La concentración geográfica difiere a través de las partes del mercado. Un fabricante de maquinaria industrial usa su propia fuerza de ventas para venderle directamente a los clientes ubicados cerca, pero emplea a los agentes en los mercados de población dispersa.

Una tendencia significativa implica la venta de la misma marca a un solo mercado a través de canales que compiten entre sí, lo que a veces recibe el nombre de distribución dual.

A veces es posible disponer los canales múltiples de manera que no se alteren los intermediarios de la empresa. Un procedimiento, que es difícil de llevar a cabo, consiste en desarrollar estrategias de marketing aparte para cada canal.

Sistemas de marketing vertical.

En el curso de varias décadas anteriores, el sistema de marketing vertical se ha convertido en la forma dominante de canal de distribución.



Un sistema de marketing vertical es un canal de distribución estrechamente coordinado y diseñado específicamente para mejorar la eficiencia de operación y la eficiencia del marketing. En un SMV ninguna función de marketing se dedica a un nivel o empresa particulares en el canal; en lugar de esto, cada función se lleva a cabo en la posición más ventajosa el canal.

El alto grado de coordinación o de control que caracteriza a un SMV se logra por uno de tres medios: Propiedad común de niveles sucesivos de un canal, contratos entre los miembros del canal o poder de mercado de uno o más miembros.

En un sistema de marketing vertical corporativo, una empresa de un nivel de canal es dueña de las empresas del siguiente nivel o bien o bien del canal íntegro. Por supuesto, no hay forma de garantizar que un sistema corporativo o cualquier otro canal funcionen satisfactoriamente.

En un sistema vertical de marketing contractual, los productores, mayoristas y detallistas independientes operan bajo contratos que especifican como tratarán de mejorar la eficacia y la eficiencia de su distribución. Se han creado tres clases de sistemas contractuales: Las cadenas voluntarias creadas por mayoristas, las cooperativas y los sistemas de franquicias.



Un sistema de marketing vertical administrativo coordina las actividades de distribución por medio del poder de mercado o económico de un miembro del canal o la cooperación voluntaria de los miembros del canal. A veces, los valores de marca que posee el producto de un fabricante son lo bastante fuertes para lograr la cooperación de los detallistas en cuestiones como los niveles de inventario, la publicidad y la exhibición en tiendas.

Factores que afectan a la elección de canales.

Si una compañía se orienta al cliente (debe hacerlo si espera prosperar) sus canales los determinan los patrones de compra del consumidor.

Consideraciones del mercado. Un punto de partida lógico es considerar el mercado meta (sus necesidades, estructura y comportamiento de compra):

- Tipo de mercado. Puesto que los consumidores finales se comportan de manera diferente de los usuarios de negocios, se llega a ellos a través de canales de distribución diferentes. Los detallistas, por definición, sirven a los consumidores finales, así que no están en los canales de los bienes de negocios.
- Número de clientes potenciales. Un fabricante con pocos clientes potenciales puede emplear su propia fuerza de ventas para venderle directamente a los consumidores finales o a usuarios de negocios.



-
- ➔ **Concentración geográfica del mercado.** Cuando la mayoría de los clientes prospectos de una empresa se concentran en unas cuantas áreas geográficas, la venta directa es práctica. Esta situación ocurre en la industria textil y de manufactura de prendas de vestir. Cuando los clientes están geográficamente dispersos, es probable que la venta directa no sea práctica, por los altos costos de viajes. En vez de ella, los vendedores establecen sucursales de ventas en mercados densamente poblados y se sirven de intermediarios en los mercados menos concentrados.
 - ➔ **Tamaño del pedido.** Cuando el tamaño del pedido o el volumen total del negocio son grandes, resulta económica la distribución directa.

Consideraciones de producto. Aun cuando son numerosos los factores a considerar que se relacionan con el producto, aquí se destacan tres:

1. **Valor unitario.** El precio asignado a cada unidad de un producto afecta a la cantidad de fondos disponibles para la distribución. Por decir, una compañía puede permitirse utilizar a su propio empleado para vender una parte de una prensa de imprenta que cuesta más de 100,000 pesos. Pero no tendría sentido que un vendedor de la firma visitara un hogar o a una empresa comercial para venderle un bolígrafo de 20 pesos.



2. **Carácter perecedero.** Algunos bienes, incluidos muchos productos agrícolas, se deterioran físicamente con extraordinaria rapidez; otros, como la ropa, perecen en el sentido de la moda.
3. **Naturaleza técnica.** Un producto de negocios altamente técnico suele distribuirse de forma directa a los usuarios de negocios. La fuerza de ventas del productor debe proporcionar un considerable servicio preventa y postventa; los mayoristas no pueden hacer esto normalmente.

Consideraciones de intermediarios. Aquí se empieza a ver que tal vez una compañía no pueda disponer exactamente los canales que desea:

- ➔ Servicios proporcionados por los intermediarios. Cada productor debe seleccionar a intermediarios que ofrecen esos servicios de marketing que el primero es incapaz de proveer o que no puede llevar a cabo con economía.
- ➔ Disponibilidad de los intermediarios deseados. Puede ser que no estén disponibles los intermediarios preferidos por el productor; quizá tengan a su cargo productos competidores y por eso no desean agregar otra línea.
- ➔ Políticas de productores y de intermediarios. Cuando los intermediarios no quieren unirse a un canal porque consideran inaceptable la política de un productor, éste tiene menos opciones de canal. Algunos detallistas o mayoristas, por ejemplo, trabajarán con la línea de un productor sólo si se



les da la seguridad de que ningún otro intermediario manejara la línea en el mismo territorio.

Consideraciones de la compañía. Antes de elegir un canal de distribución para un producto, la firma debe considerar su propia situación:

- ◆ Deseo de tener control del canal. Algunos productores establecen canales directos porque quieren controlar la distribución de su producto, aun cuando un arreglo directo puede ser más costoso que uno indirecto. Al controlar el canal, los productores logran una promoción más emprendedora, aseguran el estado nuevo o fresco de las existencias de mercancía y ponen sus precios de ventas al detalle a los productos.
- ◆ Servicios proporcionados por el vendedor. Algunos productores toman decisiones acerca de sus canales fundándose en las funciones de distribución que los intermediarios desean. Por decir, numerosas cadenas de detallistas no se abastecerán de un producto a menos que éste se prevenda a través de una fuerte publicidad hecha por el productor.
- ◆ Capacidad de la administración. La experiencia de un marketing y las capacidades gerenciales de un productor influyen en las decisiones acerca de cuál canal se va a utilizar.



- ◆ Recursos financieros. Un negocio con las finanzas adecuadas puede establecer su propia fuerza de ventas otorgar crédito a sus clientes o almacenar sus propios productos. Una empresa financieramente débil se vale de intermediarios que le provean estos servicios.

¿Quién controla los canales?

Toda empresa querría regular el comportamiento de los otros miembros en su canal de distribución. Una compañía que puede hacerlo tiene el control del canal. En muchas situaciones, incluidas las de los canales de distribución, el poder es un prerrequisito del control. El poder del canal es la capacidad para influir en o determinar el comportamiento de otro miembro del canal.

Hay varias fuentes de poder en los canales de distribución, estos incluyen:

- ⌘ Pericia: Por ejemplo, poseer conocimiento técnico vital acerca del producto o información valiosa acerca de los clientes.
- ⌘ Recompensas: Proporcionar beneficios financieros a los miembros del canal cooperativo.
- ⌘ Sanciones: Penalizar a empresas no cooperativas o inclusive excluirlas del canal.



Es interesante que, el poder no tenga que ejercerse para lograr el control. Una empresa podría hacerse del control simplemente haciendo conscientes a otros miembros del canal que tiene. Por lo común se consideraba históricamente que son los fabricantes quienes ejercen el control de los canales; esto es, tomaban las decisiones sobre los tipos y el número de puntos de venta, la participación de intermediarios individuales y las prácticas de negocios que ha de seguir un canal. Pero con el enorme tamaño y la fuerte lealtad al cliente que caracterizan ahora a algunos intermediarios (en particular a los detallistas) el punto de vista mencionado es unilateral y obsoleto.

Los fabricantes arguyen que ellos deben asumir el papel de líder en un canal porque crean los nuevos productos y necesitan mayor volumen de ventas para beneficiarse de los ahorros de escala. Los detallistas también reclaman para sí tal liderazgo porque están más cerca de los consumidores finales y, a consecuencia de ello están en mejor posición para conocer los deseos de los consumidores y para diseñar y supervisar canales que satisfagan a éstos.

Naturaleza e importancia de las ventas al detalle.

Conectan a los productores con los consumidores finales y les brindan valiosos servicios a ambos. Con toda probabilidad estas firmas en su totalidad son detallistas, pero no todas sus actividades pueden calificar como ventas al detalle. “las ventas al detalle consisten en la venta, y todas las actividades relacionadas



directamente con ésta, de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal, no lucrativos. Aunque la mayoría de las ventas al detalle tienen lugar por medio de las tiendas detallistas pueden ser hechas por cualquier institución.”⁴⁰

Cualquier empresa (fabricante, mayorista, detallista) que les vende algo a los consumidores para su uso extra negocios, está haciendo un venta detallistas. Esto es así independientemente de cómo se venda el producto o en dónde se venta. Sin embargo, a una empresa que se ocupa principalmente de las ventas al detalle se le llama detallista.

Justificación económica de las ventas al detalle.

Todos los intermediarios sirven fundamentalmente de agentes de compras para sus clientes y de especialistas de ventas para sus proveedores. Para llevar a cabo estas funciones los detallistas realizan muchas actividades incluida la de prever los deseos y necesidades de los clientes, el desarrollo de surtidos de productos, la obtención de información de mercado y el financiamiento. Es relativamente fácil convertirse en detallista. No se requiere una gran inversión en equipo de producción, la mercancía se puede obtener con frecuencia a crédito y el espacio de tiendas se puede alquilar sin pago de rentas adelantadas, o bien se puede montar un sitio web sencillo a costo moderado.

40 Ibidem p. 491



Detallistas clasificados por forma de propiedad.

Las formas más importantes de la propiedad en las ventas al detalle son la cadena corporativa, el sistema de marketing independiente y el sistema de marketing vertical (SMV) contractual. La categoría comprende varios tipos diferentes.

Cadenas corporativas.

Una cadena corporativa es una organización de dos o más tiendas de propiedad y administración centrales que manejan en general las mismas líneas de productos. Tres factores distinguen a una cadena de una tienda independiente y de la forma contractual del SMV:

- ▲ Técnicamente, dos o más tiendas constituyen una cadena. Sin embargo, muchos pequeños comerciantes que abren varias tiendas en centro de compra y en áreas recién pobladas no se conciben a sí mismos como cadenas.
- ▲ Una cadena corporativa tiene propiedad central; un SMV contractual no la tiene.
- ▲ Por la administración centralizada, las unidades individuales de una cadena tienen característicamente poca autonomía. Las decisiones estratégicas se toman en las oficinas matrices y las operaciones se estandarizan típicamente para todas las unidades de una cadena.



Tiendas independientes.

Un detallista independiente es una compañía con una sola tienda que no está afiliada a un sistema de marketing vertical contractual. La mayoría de los detallistas son independientes, y la mayoría de los independientes son muy pequeños.

Se considera en general que los detallistas independientes tienen precios más altos que las tiendas de cadena. Sin embargo, por las diferencias en mercancía y servicios, es difícil comparar directamente los precios de las cadenas con los independientes.

Sistema de marketing vertical contractual.

En un sistema de marketing vertical contractual se unen empresas de propiedad independiente que suscriben un contrato en el que especifican cómo operaran.

Los tres tipos de SMV contractual son:

1. Cooperativas y cadenas voluntarias. La diferencia principal entre estos dos tipos de sistema es quién los organiza. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta. En cambio, una cadena



voluntaria es patrocinada por un mayorista que suscribe un contrato con detallistas interesados.

2. Sistemas de franquicia. Una franquicia constituye una relación continua en la que una compañía madre brinda asistencia administrativa y el derecho de uso de su marca registrada a cambio de pagos del propietario de la unidad comercial individual. A la compañía madre se le llama franquiciante, mientras que el propietario de la unidad recibe el nombre de franquiciatario. La combinación de franquiciante y franquiciatario constituye un sistema de franquicias.

Hay cuatro tipos de franquicias:

- Franquicia Comercial: Es aquella donde el franquiciante cede a sus franquiciatarios todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor. Se trata de franquicias que se obtienen para explotar un punto de venta o un mercado. Es una de las franquicias mejor desarrolladas, debido a que su estandarización en las operaciones permite la obtención de muchas ventajas, como la internacionalización del negocio o la obtención de una marca probada. Ejemplo: las franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurantes, cafés, agencias de viajes, entre otros.
- Franquicia Industrial: En este tipo, el franquiciante cede al franquiciatario el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos,



la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta. Ejemplo: las franquicias de comida.

- Franquicia de distribución: Esta franquicia tiene como fin la distribución de productos, aun cuando el franquiciante es el fabricante como para cuando actúe como central de compras. Ejemplo: franquicias de ropa, de muebles, entre otros.
- Franquicia de servicio: Esta franquicia tiene como objeto prestar un servicio al cliente mediante un negocio especializado. Algunos ejemplos son: franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones.

Detallistas clasificados por estrategias de marketing.

Sea cual fuere su forma de propiedad, el detallista tienen que elaborar estrategias de mezcla de marketing para obtener buenos resultados en los mercados meta que elija. En ventas al detalle la mezcla de marketing hace énfasis en el surtido de productos, el precio, la ubicación, la promoción y los servicios al cliente proyectado para ayudar a la venta de un producto.

Se clasifica a los detallistas con base a tres elementos de la mezcla de marketing:

1. Amplitud y profundidad del surtido de productos.



2. Nivel de precios
3. Cantidad de servicios al cliente.

Tiendas departamentales.

La tienda departamental, que por largo tiempo fuera soporte principal de las ventas al detalle, busca lograr una ventaja diferencial mediante una combinación de mercancía destacada y atractiva, y de numerosos servicios al cliente (modificaciones, diversos de crédito y mesa de regalos para boda).

Tiendas de descuento.

Las ventas al detalle de descuento comprenden los precios comparativamente bajos como un elemento de venta principal, combinados con costos reducidos de la operación de negocios. Varias instituciones, entre ellos los detallistas a precios muy bajos y los clubes de compra, se basan en las ventas al detalle con descuento como principal estrategia de marketing.

Tiendas de línea limitada.

Gran parte de la acción en las ventas de detalle en años recientes se ha producido en las tiendas de línea limitada, que vendan bienes como ropa, productos de repostería y muebles, y que tratan de sostener sus precios de lista, sin descuento. Los nuevos tipos de detallista de línea limitada han conquistado un punto de apoyo haciendo énfasis en los precios bajos.



La amplitud del surtido varía un tanto entre tiendas de línea limitada. Una tienda tal vez se concentre en varias líneas de productos relacionadas entre sí (calzado, ropa informal, accesorios), una sola línea de productos (calzado), o parte de una línea de productos (calzado deportivo)

Supermercados.

Como en el caso del descuento la palabra supermercado se puede usar para describir un método de ventas al detalle y un tipo de institución. Como método, las ventas al detalle de supermercado presentan varias líneas de producto relacionadas, un alto grado de autoservicio, registro de cajas centralizado en su mayor parte y precios competitivos. En los supermercados se venden diversas clases de mercancía incluidos materiales de construcción, productos de oficina y en particular y comestibles.

Tiendas de conveniencia.

Para satisfacer el deseo creciente de conveniencia o comodidad del consumidor, particularmente en las áreas suburbanas, surgió a fines de la segunda mitad del siglo XX la tienda de conveniencia. A demás de comestibles y productos no alimenticios escogidos (en especial, bebidas, bocadillos y cigarros) gasolina, comida rápida y servicios selectos en muchas tiendas de conveniencia.



Su nombre refleja la intención de la institución y explica sus precios. Un ejemplo es Seven-Eleven, OXXO etc.

Clubes de compras.

Una institución que proliferó desde mediados de la década de 1980, el club de compras, combina las ventas al detalle y las ventas al mayoreo. Los clubes de compra están abiertos sólo a miembros que pagan una cuota anual de 300 a 500 pesos. Sus mercados meta son pequeños comercios, grupos selectos y (en grado creciente) consumidores individuales.

Un club de compras maneja la misma amplitud de surtido que una gran casa de descuento, pero con mucha menor profundidad. Se aloja en un edificio tipo bodega con alta estantería de metal.

Ventas al detalle extratiendas.

Una gran mayoría cerca de 80% de las transacciones detallistas se llevan a cabo en las tiendas. Sin embargo, un volumen creciente de las ventas se está llevando a cabo fuera de las tiendas. A las actividades de ventas detallistas resultantes en transacciones que se efectúan fuera del recinto físico de una tienda se les llama ventas al detalle extratiendas.

Se consideran cinco tipos de ventas al detalle extratiendas: la venta directa, el telemarketing, la venta automática por medio de máquinas, las ventas al detalle en



línea y el marketing directo. Cada tipo pueden utilizarlo no sólo los detallistas, sino también otras clases de organizaciones.

Venta directa.

El contexto de las ventas al detalle, la venta directa se define como el contacto personal entre vendedor y un consumidor fuera de una tienda detallista con el que se produce una venta.

Telemarketing.

Llamado a veces ventas telefónicas, el telemarketing se refiere al vendedor que inicia el contacto con un comprador potencial y cierra un venta por teléfono. Los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono.

Venta por máquinas.

La venta de productos de una maquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas prevendidas, bien conocidas, con una alta tasa de rotación, de alimentos y bebidas.



Ventas al detalle en línea.

Cuando una empresa utiliza su sitio web para ofrecer productos para venta y luego los individuos o las organizaciones usan sus computadoras para hacer compras desde esta compañía, las partes han intervenido en transacciones electrónicas (llamadas también ventas en línea o marketing por internet).

Marketing directo.

No hay consenso sobre la naturaleza exacta del marketing directo. En realidad comprende todos los tipos de ventas al detalle extratiendas que no sean las ventas directas, el telemarketing, las máquinas vendedoras automáticas y las ventas al detalle en línea. En el contexto de las ventas al detalle, definimos al marketing directo como “el uso de la publicidad para hacer contacto con consumidores, que a su vez, compran productos sin visitar una tienda detallista”⁴¹.

41 Ibidem p. 512



3.4.3 Promoción

Un atributo de un sistema libre de mercado es el derecho de utilizar la comunicación como herramienta de influencia y de información.

Desde la perspectiva del marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: Informa, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta. La importancia relativa de esas funciones depende de las circunstancias que enfrente la compañía. A continuación, se analiza cada una por separado.

El producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia, de modo que la primera tarea de la promoción es informar. Más allá de simplemente tener conciencia de una producto o marca, los consumidores deben entender cuáles beneficios proporciona, cómo funciona y de qué modo obtenerlo.

Otro objetivo de la promoción es la persuasión. La competencia intensa entre las compañías genera presión enorme sobre los programas promocionales de los vendedores. En una compañía con una oferta abundante de productos, los consumidores disponen de muchas alternativas para satisfacer inclusive sus necesidades fisiológicas básicas.



Se deben recordar a consumidores también sobre la disponibilidad de un producto y su potencial para satisfacer. Los vendedores bombardean el mercado con miles de mensajes cada día con la esperanza de atraer a consumidores nuevos y establecer mercados para productos nuevos y establecer mercados para productos nuevos. Dada la intensa competencia para atraer la atención de los consumidores, hasta una firma establecida debe recordar constantemente a la gente sobre su marca para conservar un lugar en sus mentes.

Métodos de promoción.

La promoción, sin importar a quién vaya dirigida, es un intento de influir. Tiene cuatro formas, cada forma tiene características que determinan la función que puede representar en un programa de promoción y son las siguientes:

1. La venta personal es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización de lo que vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final.
2. La publicidad es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los



medios de transmisión por televisión, radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los anuncios espectaculares hasta las playeras impresas y en tiempos más recientes la publicidad por Internet.

3. La promoción de ventas es la actividad estimuladora de demanda que financia el patrocinador, ideada para completar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo personal para alentar a una venta o a una compra. Muchas promociones de ventas se dirigen a los consumidores. No obstante, en su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de ventas de la empresa u otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de frecuencia, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.
4. Las relaciones públicas abarcan una gran cantidad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y las ventas personales, no incluye un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial.



La publicidad no pagada es una especial de las relaciones públicas que tiene que ver con nuevas historias acerca de una organización o sus productos. Igual que la publicidad, consiste en un mensaje personal que llega a un auditorio masivo a través de los medios. Pero la publicidad no pagada se distingue por varias características, aparte de que no es pagada; la organización que es el tema de la publicidad tiene poco o ningún control sobre ella; aparece como noticia y, en consecuencia, tiene mayor credibilidad que la publicidad. Las organizaciones buscan activamente buena publicidad no pagada y con frecuencia proveen el material para ella en forma de boletines, conferencias de prensa y fotografías.

El proceso de comunicación y la promoción.

“La comunicación es la transmisión verbal o no verbal entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte”⁴². En lo fundamental la comunicación requiere sólo de cuatro elementos: un mensaje, una fuente del mensaje, un canal de comunicación y un receptor. En la práctica, sin embargo entran en juego importante componentes adicionales.

Objetivo de promoción. Un auditorio meta puede estar en cualquiera de seis etapas de disposición a la compra. A estas etapas se les llama jerarquía de efectos, porque representan las etapas por las que pasa el consumidor en su camino a la compra, y cada una también describe un objetivo o efecto posibles de

42 Ibidem p. 575



la promoción. La meta de la promoción es poner al prospecto al final o en la etapa de compra, pero en la mayoría de los casos no es posible mientras la persona no haya pasado por las etapas iniciales. Una labor de promoción puede tener lo que parece ser un objetivo modesto pero esencial, como la creación de las ventajas de un producto.

1. Conciencia. La tarea del vendedor es hacer que los compradores sepan que el producto o la marca existen. En esa instancia, el objetivo es crear familiaridad con el producto y el nombre de la marca.
2. Conocimiento. El conocimiento va más allá de la conciencia del producto para entender las características de éste.
3. Agrado. El agrado se refiere a lo que el mercado siente por el producto. la promoción puede utilizarse para mover un auditorio conocedor de la indiferencia al agrado por una marca. Una técnica común es asociar el artículo con un símbolo o persona atractivos.
4. Preferencia. Crear preferencia implica distinguirse entre las marcas de modo que al mercado le parezca más atractiva la marca del vendedor que otras marcas alternativas.
5. Convicción. La convicción entraña la decisión o compromiso real de comprar. El objetivo de la promoción en este caso es acrecentar la necesidad del comprador, probar un producto y experimentar los beneficios



de usarlo son muy eficaces para fortalecer la convicción de que es necesario poseerlo.

6. Incluso los clientes convencidos de que deben comprar un producto pueden aplazar indefinidamente la compra. El inhibidor puede ser un factor de situación, como no tener de momento el dinero suficiente, o una resistencia natural al cambio.

Naturaleza y esfera de acción de la publicidad.

Todos los anuncios publicitarios tienen cuatro características:

1. Un mensaje verbal y/o visual no personal.
2. Un patrocinador identificado.
3. Entrega por uno o varios métodos.
4. El patrocinador paga al medio que transmite el mensaje.

La publicidad consiste en todas las actividades que atañen en presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización.

Tipos de publicidad.

La publicidad se clasifica de acuerdo con:

- 1) La audiencia meta, sean consumidores o empresas.



- 2) La finalidad deseada, la estimulación de una demanda primaria o selectiva.
- 3) Lo que se anuncia, un producto o una institución.

Para apreciar por completo el alcance y los tipos de publicidad, es esencial comprender estas tres clasificaciones.

La meta: Consumidores o empresas. Un anuncio se dirige a consumidores o empresas, así, es publicidad de consumo o bien, publicidad de negocio a negocio. Por definición, los detallistas sólo venden a consumidores, entonces, son el único tipo de empresa que no enfrenta esta decisión. Por otra parte, muchos fabricantes y distribuidores tienen que dividir su publicidad entre sus clientes empresariales y los consumidores finales.

Tipo de demanda: Primaria o selectiva. La publicidad de demanda primaria está diseñada para estimular la demanda de una categoría genérica de un producto, como café, electricidad o ropa de algodón. En cambio, la publicidad de demanda selectiva tiene por objetivo estimular la demanda de marcas específicas.

La publicidad de demanda primaria se usa en dos situaciones. La primera ocurre cuando el producto se encuentra en la etapa de introducción de su ciclo de vida, su objetivo es informar más que convencer al mercado.

La publicidad de demanda selectiva es en esencia competitiva, dado que enfrenta una marca con el resto del mercado. Esta publicidad se emplea cuando un



producto ha superado la etapa de introducción en su ciclo de vida y compite contra otras marcas por una participación en el mercado. La publicidad de demanda selectiva subraya las características y peculiaridades de una marca.

El mensaje: De productos o institucional. Toda la publicidad selectiva se clasifica como de productos o instituciones. La publicidad de productos se centra en un producto o marca. Se subdivide de acción directa e indirecta:

- ◆ La publicidad de acción directa busca una respuesta rápida. Por el ejemplo el anuncio de un supermercado en el periódico informa las ofertas que estarán disponibles en sólo unos cuantos días.
- La publicidad de acción indirecta está destinada a estimular la demanda en un periodo extenso. Su finalidad es informar y recordar a sus consumidores de la existencia del producto y señala sus beneficios.

La publicidad institucional presenta información sobre el negocio del anunciante o trata de crear una opinión favorable hacia la organización, es decir, generar buena voluntad. A diferencia de la publicidad de los productos, la institución no pretende vender artículos, su objetivo es crear una imagen para la compañía.

Desarrollo de una campaña de publicidad.

Una campaña publicitaria consta de todas las tareas requeridas para transformar un tema en un programa coordinado de publicidad con el objeto de lograr cierta



meta para un producto o una marca. La campaña comprende varios mensajes publicitarios que se presentan durante determinado tiempo y en diversos medios.

Una campaña publicitaria se planea en el contexto de un plan general de marketing estratégico y como parte de un programa general de promoción. Este contexto se establece cuando la administración:

- ◆ Identifica la audiencia meta.
- ◆ Establece las metas generales de promoción.
- ◆ Señala el presupuesto de promoción.
- ◆ Determina el tema común de la promoción.

Al terminar estas tareas, la empresa comienza a formular la campaña publicitaria. Las fases de ejecución de tal campaña son definir los objetivos, destinar un presupuesto, crear un mensaje, elegir los medios y evaluar la eficacia.

Definir los objetivos. El propósito de la publicidad es inducir al consumidor a que compre un bien, un servicio, una idea o lugar ya sea ahora o después. Para alcanzar esta meta, se establecen objetivos específicos que se reflejan en anuncios incorporados a una campaña publicitaria. Los objetivos de la publicidad son:



- ★ Respaldo a las ventas personales. La publicidad puede servir para que clientes potenciales conozcan la compañía y los productos del vendedor, lo que facilita el trabajo de la fuerza de ventas.
- ★ Mejorar las relaciones con el distribuidor. A mayoristas y minoristas les gusta ver que un fabricante respalda sus productos con publicidad.
- ★ Introducir un producto nuevo. Los consumidores necesitan estar informados incluso de extensiones de línea que sirven de marcas familiares.
- ★ Expandir el uso de un producto. La publicidad sirve para expandir la temporada de un producto, aumentar la frecuencia del reemplazo o incrementar la variedad del uso de un producto.
- ★ Contrarrestar la sustitución. La publicidad refuerza las decisiones de los clientes actuales y reduce la probabilidad de que opten por otras marcas.

Destinar un presupuesto. Una vez que se estableció un presupuesto para la promoción debe asignarse a las diversas actividades que comprende el programa general de promoción. En el caso de la marca en particular, una compañía deseará tener varios anuncios, así como ventas promocionales y actividades de relaciones públicas, dirigidas a diferentes audiencias metas, todo al mismo tiempo.

Crear un mensaje. El anuncio en sí debe cumplir dos fines para ser exitoso: Llamar y retener la atención de la audiencia meta e influir en ella de la manera deseada.



Si el anuncio consigue atraer la atención del público, el anunciante cuenta con unos segundos para comunicar su mensaje con el que pretende influir en la opinión o la conducta. El mensaje posee dos elementos: La petición y la ejecución. La petición en un anuncio es la razón o justificación para opinar o comportarse. Es el beneficio que obtendrá el individuo como resultado de aceptar el mensaje. La ejecución es combinar con la petición, en una manera convincente y compatible, la característica o dispositivo que llama la atención.

Elegir los medios.

Al describir las etapas de elaboración de una campaña publicitaria, se estudia la creación de un mensaje publicitario antes de elegir los medios publicitarios en los que se colocará el anuncio. Los anunciantes deben tomar decisiones en cada uno de los tres niveles sucesivos para elegir el medio publicitario adecuado:

1. ¿Qué tipo o que tipos se usará, periódicos, televisión, radio, revistas o correo electrónico?
2. ¿Qué categoría del medio elegido se usará?
3. ¿Qué vehículos específicos de los medios se usará?

Algunos factores que influyen en la elección de los medios son:

- ✓ Objetivos del anuncio. El propósito de un anuncio y las metas de toda la campaña publicitaria influyen en el medio elegido.



- ✓ Cobertura de audiencia. La audiencia que alcanza un medio debe concordar con la región en que se distribuye el producto. Más aún, el medio elegido debe llegar a los candidatos potenciales adecuados con un desperdicio mínimo de cobertura, es decir debe llegar sólo a las personas que son compradoras posibles del producto.
- ✓ Requisito del mensaje. El medio debe corresponder al mensaje. Por ejemplo las revistas ofrecen reproducciones de imágenes con alta calidad que atraen la atención junto con medios impresos que pueden leerse con detenimiento y evaluarse.
- ✓ Momento y lugar de la decisión de compra. Si el objetivo es estimular una compra, el medio debe llegar a los clientes potenciales cuando y donde estén a punto de tomar sus decisiones de compra.
- ✓ Costo de los medios. El costo de cada medio debe considerarse en relación con los fondos disponibles y su alcance o circulación.



3.5 Necesidad de la Mercadotecnia

“La necesidad es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico que es común en todos los seres humanos con independencia con independencia de los factores étnicos y culturales”.⁴³

Hay muchas necesidades distintas que pueden ser satisfechas con productos diferentes, y un mismo producto puede satisfacer varias necesidades a la vez. Así, por ejemplo, la necesidad del transporte puede ser satisfecha mediante diferentes alternativas; automóvil particular, autobús o tren, etc. pero cualquiera de ellas no sólo satisface la necesidad primaria del transporte, sino también otras; el automóvil proporciona, además, estatus, independencia; el tren o el autobús, posibilidad de realizar otras actividades mientras se viaja, como leer, ver un película o descansar.

El marketing por tanto, actúa directamente sobre la demanda. Identifica, crea o desarrolla demanda, posibilitando que las necesidades se conviertan en realidad.

La satisfacción de las necesidades.

Sabido es que el concepto más tradicional y aceptado del marketing es el que utiliza como centro de su atención y su comprensión y satisfacción de las necesidades del consumidor en tanto que el sujeto activo en la relación de intercambio que tienen como horizonte los intereses económicos de los

⁴³ Santasmases Mestre, Miguel, **Marketing conceptos y estrategias**, 5^{ta} Edición, p. 49



participantes. En este sentido, el marketing puede ser entendido como el conjunto de esfuerzos que realiza la empresa para conocer, primero, las necesidades del consumidor y, después, satisfacerlas influyendo en su conducta de compra a fin de orientarla hacia el producto o servicio que constituye la oferta de la empresa en el mercado.

El mosaico de las necesidades humanas.

Tanto en situación de escases de recursos como en las llamadas economías de la abundancia, las necesidades forman el mosaico donde el individuo desarrolla sus actos encaminados a satisfacerlas. La necesidad es, en definitiva, una carencia de algo, no observable directamente, sino inferida a través del deseo del sujeto para satisfacerla, el cual, en la mayoría de los casos, desencadena una determinada conducta.

Philip Kotler señala que es preciso diferenciar los conceptos de necesidad, deseo y demanda para comprender mejor la forma en que actúa el marketing sobre el consumidor.

“La necesidad es un sentimiento de privación ligado a la condición humana y, por lo tanto, de carácter universal, es decir, común a todos los seres humanos, y posee la característica de que provoca un sentimiento de privación en el individuo



si no se satisface. Ese estado de privación es el que motiva a la conducta del individuo para eliminarla”.⁴⁴

“El deseo es la exteriorización de la voluntad de satisfacer la necesidad, la cual no todos los individuos realizan de la misma forma, pues depende de un complejo conjunto de factores influyentes, desde la edad a la cultura socialmente dominante, pasando por el ambiente climatológico y determinadas situaciones que sería prolijo enumerar”.⁴⁵

“La demanda es la formulación expresa del deseo según la voluntad de compra de cada individuo y según los recursos de que dispone para ello”.⁴⁶

La jerarquía de las necesidades.

Puede señalarse que la gran aportación para la comprensión definitiva del complejo mundo de las actuaciones del individuo para satisfacer sus necesidades se debe a A. H. Maslow, posiblemente uno de los primeros investigadores que mayor influencia han ejercido en el estudio de la conciencia humana.

El hallazgo de Maslow no está en haber realizado una tipología de necesidades, sino en el postulado fundamental que orienta tal clasificación: El individuo actúa por una variedad de motivos derivada de la multiplicidad de necesidades que tiene, pero que pueden llegar a jerarquizarse según su imperiosidad

44 Sánchez Guzmán, José R., **Marketing, conceptos básicos y consideraciones fundamentales**, 1^{era} Edición, p. 105

45 Ibidem p.105

46 Ibidem p.105



consiguientemente, sólo cuando queden satisfechas las de un plano inferior se buscará satisfacer las del escalón superior.

En términos generales, según Maslow, los individuos experimentan hasta siete niveles de necesidades, que se agrupan en dos tipos, llamados de deficiencia y de crecimiento. Las necesidades de deficiencia son, en realidad, carencias del individuo que tiende a cubrir las impulsado por el temor a sentir la necesidad y, por lo tanto, son prepotentes, en el sentido de que deben ser satisfechas antes que las necesidades de crecimiento, las cuales, por el contrario, buscan los individuos impulsados por la sensación gratificante que experimentan al cubrir sus deseos.





Las necesidades definidas por Maslow son:

Deficiencia:

- Fisiológicas. Son básicas e universales: La alimentación, el agua, el aire puro, el sexo, etc. En realidad, son el fundamento y la condición de las demás necesidades humanas, hasta tal punto que todos los individuos tienden a concentrarse en su satisfacción antes de preocuparse por otras necesidades de mayor nivel. Como acertadamente señala Maslow, los sentimientos de libertad, amor, comunidad, respeto, pueden ser rechazados por menudencias inútiles, puesto que no sirven para llenar el estómago. Esto es especialmente aplicable a países del tercer mundo, donde el hambre es una realidad tangible y cuya satisfacción se ha convertido en la regla que orienta la conducta general de los individuos. Las necesidades fisiológicas tienen además, la peculiaridad que pueden ser satisfechas momentáneamente, pero brotan de nuevo al cabo de un cierto tiempo cuando la disminución de su satisfacción alcanza un cierto nivel; el hambre y la sed siempre reaparecen una vez saciadas, desbancando, por ejemplo, el interés por la lectura.
- Seguridad. Aparecen cuando las fisiológicas comienzan a estar ampliamente satisfechas: Protección ante el posible daño o la amenaza,



salv guarda ante el miedo, búsqueda del orden, estabilidad en el empleo, etc.

- Pertenencia y afecto. Son esenciales para el equilibrio psicológico del individuo, pero exigen la satisfacción previa de las fisiológicas y de las de seguridad, porque el hambre y el miedo no dejan lugar para otros menesteres. El individuo precisa querer y ser querido, no sentirse rechazado en su afecto por aquellos a quienes quiere y, a su vez, poder transmitir sus sentimientos a los que le rodean afectivamente.
- Estima propia y social. La confianza en uno mismo y su capacidad, la dignidad personal, la independencia frente al mundo y frente a los demás, en definitiva, creer que se es significativo y valioso, son necesidades de autoestima.

El segundo grupo de necesidades que plantea Maslow son:

Crecimiento.

- Necesidad de realización personal. Esta necesidad ha centrado el interés de gran número de psicólogos sociales e incluso fue el objeto del importante trabajo posterior del propio Maslow, debido a la importancia que la satisfacción de esta necesidad tienen para el individuo en la esfera de su trabajo. Maslow definió la autorrealización como el deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse.



- Necesidad de crecimiento y comprensión. Se refiere a lo que Maslow llamo la necesidad de saber y de entender. El individuo, ya autorrealizado, comienza a cuestionar los conocimientos que posee y a buscar nuevas fuentes del saber por el mero hecho del saber, sin que exista obligación burocrática para ello ni acicate social. Es en definitiva, la necesidad, muy superior, que siente el individuo de responder mediante el conocimiento y la comprensión a las tres preguntas básicas del ser humano: Quién soy, de dónde vengo y a dónde voy.
- Necesidad estética. Es la necesidad que tiene el hombre de dejar un rastro de belleza en el mundo por donde ha pasado que sobre paso su mortalidad.

La creación de las necesidades.

Una importante cuestión que relaciona la acción del marketing sobre las necesidades del consumidor, con un efecto que, posiblemente, sea el más divulgado, es el de la creación de necesidades.

El problema es complejo, dadas las derivaciones psicológicas y sociológicas que lleva consigo, agravado, además, por la dificultad de crear una clara frontera entre las necesidades ya existentes y las recientemente impulsadas, puesto que el límite depende del tipo de sociedad, de las raíces antropológicas del sujeto, de su nivel



económico de las apreciaciones subjetivas de cada individuos. Ello ha motivado una existente polémica sobre el papel del marketing en la creación de necesidades, con dos posturas extremas: Los que afirman categóricamente que el marketing crea necesidades artificiales y los que niegan tal efecto al considerar que el marketing no puede crear algo que es consustancial al hombre desde que nacen y sí, en cambio, estimular los deseos y dirigir la demanda hacia la compra del producto afectado.

La explicación de la conducta del consumidor.

El consumidor actúa en el mercado intentando maximizar la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de los productos que permiten cubrirlas de la mejor manera posible, iniciando el proceso de conversión de sus necesidades fundamentales en necesidades derivadas de acuerdo con la terminología de L. Abbott. Este proceso tiene una enorme complejidad interna pues los mecanismos de la mente humana que transforman una necesidad no satisfecha en la demanda del producto que la satisface aún son recónditos y desconocidos en la mayoría de los casos y, desde luego, no existe una explicación de carácter universal para comprender este fenómeno.

Existen, en cambio, bastante aportaciones teóricas y modernizaciones que intentan describir y explicar, desde diferentes perspectivas y enfoques, la conducta del consumidor en su búsqueda de los productos que mejor se adaptan a sus



gustos y preferencias para cubrir mejor sus necesidades. Algunas de ellas han tenido mayor aceptación e influencia en los planteamientos de marketing de la empresa mientras que otras no dejan ser abstracciones de poca o ninguna utilidad o, en el mejor de los casos, intentos demasiado parciales para explicar tan amplio y complejo campo de la actividad humana.



3.6 Importancia de la Mercadotecnia

En términos generales, la importancia de la mercadotecnia se ha visto directamente reflejada en tres grandes áreas:

1. La economía: Por ejemplo, al generar empleos directos (gerentes de mercadotecnia, investigadores de mercados, publicistas, vendedores, etc...) e indirectos (como el personal que se contrata en un canal de televisión gracias a la publicidad pagada por los auspiciantes), al promover la adquisición de materias primas para la producción de nuevos productos o productos ya existentes, al atraer más capitales, etc. Todo lo cual, da lugar a un movimiento económico en empresas, organizaciones, países y en el mundo entero. En las economías de libre empresa y las que dependen del mercado, los procesos de mercadotecnia, como principal fuerza en la creación de mercados de masa, producción en masa y distribución masiva, también ayudan a crear altos niveles de actividad comercial, mayores oportunidades de inversiones y alto empleo.
2. El mejoramiento del estándar de vida: Hoy en día, se dispone de muchos más productos y servicios que hacen la vida de las personas más placentera y llevadera de lo que era hace 50 años atrás; lo cual, se debe en la gran mayoría de los casos, a las diferentes actividades de mercadotecnia, como la investigación de mercados, que es una de las



primeras actividades que se realiza dentro del proceso de mercadotecnia con la finalidad de identificar las necesidades y deseos de los consumidores.

3. La creación de empresas más competitivas: La mercadotecnia impulsa a las empresas a enfocar su atención en el cliente para producir aquello que su mercado meta necesita, a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar, con una actividad promocional que dé a conocer su oferta y a través de los canales de distribución que le permitan tener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso.

En el caso de empresas y organizaciones, la importancia de la mercadotecnia se ha visto reflejada en dos aspectos básicos:

- Considerando que el éxito de cualquier negocio resulta de satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes, la importancia de la mercadotecnia radica en el hecho de que sus diferentes actividades impulsan a la empresa u organización hacia el logro de ese objetivo.
- Aún cuando muchas actividades (administrativa, financiera, de producción, etc.) son esenciales para el crecimiento de una empresa, la mercadotecnia es la única que produce ingresos de forma directa, los objetivos fundamentales de la mayoría de los negocios son supervivencia, obtención



de utilidades y crecimiento. La mercadotecnia contribuye directamente a alcanzar éstos objetivos, puesto que incluye las siguientes actividades que son vitales para la organización de negocios: Evaluación de las necesidades y satisfacción de los clientes actuales y potenciales; diseño y manejo de la oferta de productos; determinación de precios y políticas de precios; desarrollo de manejo de la oferta de productos; desarrollo de estrategias de distribución y comunicación con los clientes actuales y potenciales.

Por último, para las personas o individuos la importancia de la mercadotecnia se ve reflejado en prácticamente todas sus actividades diarias. Por ejemplo:

- Cuando ven la publicidad de un producto en la televisión.
- Cuando reciben a un vendedor de seguros.
- Cuando se benefician con un descuento en el supermercado.
- Cuando compran una determinada marca de ropa.
- Cuando reciben algún producto directamente en su domicilio, etc...

Todas estas situaciones (que están enmarcadas dentro de lo que es la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas, la distribución y las marcas comerciales, por citar algunas) son la forma visible que toman las diferentes



actividades de la mercadotecnia y que requieren de toda una red de personas, procesos y movimiento económico para llevarlas a cabo.

Según Richard L. Sandhusen, un individuo responde a la mercadotecnia cada vez que adquiere un producto. Además, el campo de la mercadotecnia también ofrece la oportunidad de realizar carreras que resultan menos afectadas por las fluctuaciones cíclicas y económicas, y ofrece mejores oportunidades que muchas otras profesiones, para el crecimiento y el desarrollo en el ámbito profesional.



3.7 Beneficio de la Mercadotecnia

Ayuda a alcanzar los objetivos de la organización al descubrir las necesidades de los clientes reales y potenciales.

Investiga cuales son las necesidades del mercado en volumen, tiempo y lugar.

Identifica oportunidades: Es decir, detectar aquellas situaciones en las que existe posibilidades de que la empresa obtenga una utilidad o beneficio al satisfacer una o más necesidades.

Identifica mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible: Luego de identificar las oportunidades, la mercadotecnia tiene como objetivo identificar mercados que por sus características (tamaño, ubicación, predisposición a satisfacer sus necesidades y/o deseos, capacidad económica, número de competidores, etc.) tengan altas probabilidades de ser rentables para la empresa, pero, considerando que la incursión y la permanencia sea factible, lo cual, depende de la capacidad financiera, de producción, distribución, etc.

Logra una buena participación o el liderazgo en el mercado porque ayuda, además de lograr buenos volúmenes de venta y de consolidarse en el mercado, a obtener una buena reputación ante clientes, proveedores, competidores, etc.



Ayuda a obtener utilidades para la organización ya que la publicidad estimula al cliente a comprar y la promoción activa el proceso de venta, con esto se obtienen utilidades.

Obtiene información actualizada. Se refiere al hecho de adquirir conocimientos actualizados y precisos acerca de lo que está sucediendo en el mercado, el entorno, etc., de manera tal, que se puedan tomar decisiones con la menor incertidumbre posible. Para ello, la mercadotecnia debe realizar constantemente una actividad fundamental que se conoce como: “investigación de mercados.”

Conceptualiza productos o servicios que satisfagan necesidades y deseos de los clientes: En la actualidad, la mercadotecnia tiene el objetivo de lograr que los productos que la empresa fabrica, distribuye y pone a la venta, no sean fruto de la casualidad o el capricho de alguien, sino que estén diseñados y elaborados para satisfacer necesidades y/o deseos del mercado meta.

Fija un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y tengan la capacidad económica para hacerlo.

Logra que la de promoción cumpla con el objetivo de activar el proceso de venta. Luego de que se tiene conceptualizado un producto, con un precio aceptado por el mercado y que está disponible en los lugares y momentos precisos, es el momento de enfocarse en lograr que el público objetivo o mercado meta,



conozcan la existencia del producto, sus características, ventajas y beneficios. Para ello, las herramientas de la promoción (publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) deben cumplir al menos con tres objetivos básicos: Informar, persuadir y recordar.

Capta nuevos clientes: Se entiende por captación de nuevos clientes al acto de lograr que aquellos clientes meta que nunca compraron un determinado producto o servicio, lo hagan en un momento determinado. Cabe señalar, que la captación de nuevos clientes es muy importante para que una empresa incremente sus volúmenes de venta y sus beneficios.

Refuerza la fidelidad de los clientes actuales: Logra la simpatía y la preferencia de los clientes actuales para que elijan las marcas de la empresa en lugar de otras de la competencia.

Obtiene la satisfacción de los clientes: Es decir, logra que las expectativas de los clientes sean cubiertas e incluso superadas con el producto.

No daña el medio ambiente: Hoy en día, la mercadotecnia juega un papel fundamental en las tareas de conceptualización de productos y servicios, por tanto, tiene la capacidad de influir en las empresas para evitar el daño al medioambiente, de esa manera, no solo cumple con un importante rol social, sino que ayuda a preservar el escenario en el que cumple sus funciones.

CASO PRÁCTICO





4.1 Antecedentes de la empresa Global Gas

Con más de 60 años de experiencia, Global Gas es un grupo orgullosamente mexicano y uno de los más grandes distribuidores de Gas licuado en el país, sirviendo alrededor de 2.5 millones de hogares, industrias, comercios, agroindustrias y clientes con automotores de carburación a gas.

En Global Gas cuenta con más de 8,000 empleados; cada individuo cuenta con la experiencia en el manejo del Gas L.P. y recibe constante capacitación en este rubro a través de Instructores Certificados en Normas Técnicas de Competencias Laborales, además de entrenamientos como: Brigadas contra incendios, Control de fugas, seminarios en seguridad y calidad en el servicio.

Su fundación data del año 1951 cuando la familia Vizcaíno Rodríguez originaria de Jalisco se percató de la carencia en su ciudad de un servicio adecuado y de calidad para la repartición de gas licuado de petróleo. Es así que ellos decidieron fundar una empresa pequeña llamada Global Gas, encaminada a la satisfacción de las necesidades de los hogares de una pequeña región de Jalisco.

Ocho años después de su fundación, esta pequeña empresa ya comenzaba a pisarle los talones en cuestión de calidad en el servicio y volumen de ventas a las compañías más fuertes de aquella región entre ellas Gas Nieto. Años más



adelante Global Gas era de las empresas más importantes en el estado de Jalisco.

Aproximadamente veinte años después de su fundación, la empresa ya contaba con un gran prestigio en todo el estado y su expansión continuaba dando día con día, poco tiempo después la familia Vizcaíno Rodríguez tomó la decisión de expandirse a otros estados. Pero como era de esperarse eligieron estados vecinos donde se pudiera continuar creciendo fructíferamente.

Es así como Global Gas abrió dos sucursales en Nayarit y Sinaloa, estados con demasiada competencia y con empresas rivales muy fuertes como eran Gas Presto S.A. de C.V. y Grupo Tomza, las cuales acaparaban la mayor parte del mercado. Pocos años después y gracias a un nuevo concepto en servicio fue como Global Gas logró emparejar a estas empresas y poco a poco fue ganando más prestigio.

A mediados de los años setenta este grupo que iba creciendo prósperamente día con día trato de incursionar y sobresalir en el norte de la república en los estados de Baja California, Baja California sur y Chihuahua. Proceso que fue imposible debido a que se encontró con un corporativo monstruoso de aquel entonces llamado Grupo Z, fundado por Miguel Zaragoza Fuentes y que en aquel tiempo ocupaba el 70% del mercado mediante sus filiales; Compañía de Gas de Tijuana,



Baja Gas Combustibles y Gas Butano Propano de California, por lo que su incursión en estos estados no fue exitosa y se vieron obligados a abandonar el proyecto momentáneamente, aunque tiempo después a través de un gran esfuerzo por parte de los miembros de la familia Vizcaíno Rodríguez y el prestigio que fue adquiriendo, logro ingresar exitosamente al estado de Baja California Sur

Cinco años después Global Gas absorbió a 3 pequeñas empresas en los estados de Veracruz, Durango, Aguascalientes y San Luis Potosí y aunque tuvo propuestas para ser absorbida por el grupo Tomza fundado por Tomas Zaragoza Fuentes y Grupo Soni de Santiago Oñate, la familia Vizcaíno Rodríguez continuo firme en su convicción de que su empresa iba a ser absolutamente de miembros de su familia

A mediados de los años 80 Global Gas abre dos sucursales más hacia el sur, ubicadas en los estados de Chiapas y Tabasco. Un proceso difícil ya que a medida en que el proceso de crecimiento de Global Gas llevaba a la empresa más hacia el sur, más complicado iba a ser su introducción exitosa en el mercado debido a que los grupos gaseros más grandes se encuentran en el centro y sur del país.

En el año 2008 Global Gas da el paso más importante en su existencia, ya que absorbió a las empresas Vela Gas S.A. de C.V., Gas Presto S.A. de C.V. y Bello



Gas S.A. de C.V. que pertenecían a los hermanos Andrés Bello, Lázaro Bello y Alejandro Bello. Ubicadas en el Distrito Federal y área metropolitana, las cuales abarcaban cerca del 25% del mercado en ese año. Con 5 Plantas y oficinas corporativas en los municipios de Chalco, Tlalnepantla, Texcoco y en las delegaciones Álvaro Obregón, Miguel Hidalgo y que a su vez contaban con pequeñas empresas filiales en los estados de Querétaro, Hidalgo, Tlaxcala, Puebla y Morelos. En el año 2011 adquiere también a la empresa Energy Gas S.A. de C.V. una empresa con poco tiempo en el mercado pero con desarrollo muy aceptable en el área metropolitana.

Actualmente Global Gas S.A. de C.V. figura entre los seis grupos más grandes y poderosos de la distribución de gas L.P. en México y actualmente compite a nivel nacional con:

- Grupo Z
- Grupo Tomza
- Grupo Soni
- Grupo Uribe
- Grupo Nieto



El compromiso de Global Gas es contribuir al bienestar de la sociedad, sus colaboradores y el medio ambiente, ofreciendo un excelente servicio a cada uno de sus clientes.

Lo que distingue a una empresa como Global Gas es su importante estructura de distribución nacional y la infraestructura a la que recurre para dicho fin.

Utilizando 150 pipas especializadas para transportación de Gas que se abastecen desde los centros de distribución de PEMEX. Las 87 plantas con que Global Gas cuenta en el país, tienen una capacidad total del almacenamiento de 30 millones de litros, y son desde donde se surten a diario, un millón quinientos mil litros, por medio de sus 1,500 auto tanques de reparto. 60,000 cilindros repartidos en sus 3,000 camiones y camionetas, así como el abastecimiento a sus 203 estaciones de carburación en donde se sirven, aproximadamente, 15,000 vehículos diariamente.

Con el fin de satisfacer a empresas y consumidores, Global Gas, maneja un ciclo de surtido inteligente, programado con sistemas de alta tecnología, mantenimiento, instalación y suministro de tanques estacionarios; tanto para equipos de vaporización como para estaciones de auto abasto para Gas L.P.



VISIÓN.

Preservar e incrementar nuestra imagen ante los clientes y la distribución de Gas L.P. y otros energéticos, dentro de las comunidades en que operamos.

MISIÓN

Nuestro objetivo es superar las expectativas de nuestros clientes logrando un crecimiento constante de la empresa y sus integrantes, así como generar utilidades.

Valores

Todas las acciones que se realizan en Global Gas se basan en “Nuestros valores”, Seguridad y Honestidad, Oportunidad, Trabajo en Equipo y Actitud Positiva, Calidad Total en el Servicio y Eficiencia.

- **SEGURIDAD y HONESTIDAD.** Todas nuestras plantas están completamente automatizadas, cumpliendo al 100% con las normas oficiales en materia de Gas LP, contando con tecnología de punta en los tanques de almacenamiento y surtido, lo que no admite alteraciones a los medidores. Además, cada auto tanque cuenta con sistemas electrónicos de medición, escrupulosamente calibrados y en constante monitoreo, lo que ofrece mayor seguridad a nuestros clientes. En Global Gas cada individuo



de nuestro equipo cuenta con la experiencia en el manejo de Gas LP y recibe constante capacitación en este rubro, además de entrenamientos como brigadas contra incendios, control de fugas y seminarios en seguridad.

- **OPORTUNIDAD.** Contamos con procesos de pre-venta a través de un ciclo de surtido inteligente (programado con sistemas de alta tecnología), utilizando una base de datos por medio de la cual informamos a nuestros clientes sobre su próximo servicio, garantizándoles el surtido con oportunidad. De la misma forma, mantenemos nuestra línea telefónica abierta para la recepción de pedidos durante las 24 horas, los 365 días del año, ofreciendo el servicio de abastecimiento inmediato desde las 7:00 hrs., contando con la garantía de servicio que Global Gas le ofrece, lo que corroboramos, al implementar la verificación de post-venta, confirmando telefónicamente la satisfacción de cada uno de nuestros clientes y, programando su próxima fecha de surtido.
- **TRABAJO EN EQUIPO Y ACTITUD POSITIVA.** Los más de 8,000 empleados, de Global Gas con su espíritu, entusiasmo y dedicación, atendemos poblaciones en todo el territorio nacional trabajando unidos, confiando, siempre, en el apoyo mutuo y orgullosos de pertenecer a un



equipo comprometido con la seguridad en el servicio, el uso de la tecnología de vanguardia y el cuidado del medio ambiente.

- **CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO.** Cada uno de nuestros clientes merece la mejor atención, por lo que en Global Gas llevamos a cabo un proceso de capacitación constante con el objeto de mantenernos como “proveedores confiables” de nuestros clientes, con VENDEDORES CERTIFICADOS EN NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIAS LABORALES, para empresas líderes en su ramo y así cumplir las regulaciones que los certifiquen dentro de los Estándares de Calidad.
- **EFICIENCIA.** En Global Gas hemos implementado sistemas de zonificación al ubicar cada una de nuestras plantas y estaciones de carburación en puntos estratégicos, aplicando una adecuada logística en la planeación de nuestras rutas, además de ofrecerle mantenimiento, instalación y suministro de tanques estacionarios, tanto para equipos de vaporización, como para estaciones de auto abasto para Gas LP. También, en Global Gas le ofrecemos diversas y adecuadas opciones de pago y le proporcionamos servicios de ingeniería y asesoría técnica, en la construcción de todo tipo de instalaciones de aprovechamiento de Gas LP.



4.2 Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica para incrementar el volumen de ventas en la empresa Global Gas S.A. de C.V.

Toda empresa que se dedica a las ventas de productos o servicios esta propensa a tener una caída en su volumen de ventas debido a distintos factores. La empresa Global Gas como todas las empresas que se dedican a la venta de gas L.P. sufrieron una caída drástica de sus ventas debido a la entrada de la empresa Maxigas que se dedica a la venta de gas natural suministrado por ductos subterráneos aunado a la mala administración de la empresa y otro factor que afecta a las empresa es el constante aumento al precio por litro que actualmente en el mes de Julio es de \$6.66. Para volver a tener un incremento en el volumen de ventas se necesita un modelo de planeación estratégica adecuado para lograr dicho incremento.

En el capítulo número dos se estudiaron diferentes modelos de planeación estratégica para su aplicación en la empresa Global Gas, los cuales pueden ayudarnos a lograr el objetivo de incrementar las ventas.

El modelo de planeación estratégica escogido fue el de George Steiner, enlistando a continuación los puntos que justifican que este modelo es el efectivo:



- Es un modelo que precisa cada una de las etapas que lo componen quedando éste sumamente claro y detallado ayudándonos a ampliar el panorama de la organización para poder diseñar las acciones necesarias a realizar con el objetivo de solucionar los problemas.
- Es un modelo de planeación estratégica muy amplio
- Es un modelo que garantiza los mejores resultados
- Este modelo permite estudiar y analizar a fondo la empresa e involucra a todos sus miembros.
- Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades tanto internos como externos y nos ayuda a conocer los puntos débiles y fuertes que existen dentro de la organización.
- Utiliza la planeación estratégica a largo plazo, planeación táctica a mediano plazo y planeación operativa a corto plazo.
- Este modelo contiene una etapa de revisión y retroalimentación que nos permite darnos cuentas si la aplicación del modelo fue correcta.

El modelo de George Steiner consta de las siguientes etapas:

- **Propósitos socioeconómicos de la organización.**

El propósito de Global Gas es contribuir al bienestar de la sociedad, de sus colaboradores y al medio ambiente proporcionando un excelente servicio en la venta de gas L.P., venta de tanques estacionarios e instalaciones de tanques de



tipo domésticas, comerciales e industriales control de fugas y con un número de atención a clientes en servicio las 24 horas los 365 días del año.

Global Gas ofrece servicios de ingeniería y asesoría técnica en la construcción de todo tipo de instalaciones de aprovechamiento de Gas LP, a través de un experto grupo de ingenieros certificados por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA), y aprobados por la Secretaría de Energía.

- **Valores de la alta gerencia.**

Cada uno de los gerentes y los ejecutivos de la empresa Global Gas tiene su propio código de ética y filosofía diferentes, más sin embargo todos se rigen mediante el lineamiento de la empresa. Los valores de la alta gerencia de Global Gas son:

1. Trabajar conforme a lo dictan los manuales de procedimientos de la empresa. Como se sabe el trabajar con un material tan peligroso como lo es el gas L.P. requiere de contar la experiencia en el manejo del gas L.P. y recibir constante capacitación en este rubro a través de Instructores Certificados en Normas Técnicas de Competencias Laborales, además de entrenamientos como: Brigadas contra incendios, control de fugas, seminarios en seguridad y calidad en el servicio.



2. Trabajar siempre en equipo y con actitud positiva es considerado fundamental en la empresa ya que hay un lema dentro de la misma que dice "ayuda a tu compañero cuando lo necesite ya que algún día tu necesitaras ayuda" así mismo trabajar cada día con actitud positiva ayuda a que el personal trabaje de manera eficiente y genera un ambiente de trabajo agradable y reduce la posibilidad de tener conflictos entre compañeros.
3. Calidad total en el servicio y honestidad. Uno de los valores más importantes de la alta gerencia es este ya que la empresa subsiste de las ventas, por lo tanto los vendedores son capacitados constantemente para el manejo del equipo de gas y la empresa esa bajo revisión constante de la Procuraduría Federal del Consumidor para evitar anomalías en el servicio.

- **Evaluación de riesgos y oportunidades tanto internos como externos.**

Global Gas necesita hacer planes efectivos a futuros, evitar riesgos y obstáculos que se puedan presentar, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

En esta evaluación se mencionaran los riesgos y oportunidades de todas las áreas de la empresa (evaluación interna) y los riesgos y oportunidades externos.



Evaluación interna de Amenazas y Oportunidades		
Área	Amenazas	Oportunidades
Finanzas.	<p>Pésima administración de cartera vencida.</p> <p>Políticas inadecuadas al otorgar crédito a los clientes.</p> <p>Ineficiente manejo del sistema de cobranza de cheques.</p> <p>Proceso de recolección de dinero en efectivo muy tardado debido a la falta de cajeros.</p>	<p>Modernización de programas contables.</p> <p>Adquisición de la paquetería SAP bussines one para una mejor administración.</p> <p>Contratación de consultores financieros externos para dar asesoría al personal del área.</p>
Operaciones.	<p>El proceso de reabastecimiento de auto tanques es demasiado lento.</p> <p>Equipo de reabastecimiento discontinuado para los tanques de cilindro.</p> <p>Ordeña de cilindros por parte del personal, lo cual conlleva a recibir quejas.</p> <p>Equipo de reparto en pésimas condiciones debido al mal trato del personal.</p> <p>Faltante de producto en los contenedores de almacenamiento.</p>	<p>Plan de renovación del 30% del equipo de reparto para el año 2014</p> <p>Adquisición de tráilers para el traslado de gas LP a las instalaciones de la planta.</p> <p>Adquisición de medidores electrónicos para el andén de llenado.</p> <p>Renovación de instalaciones en distintas estaciones de carburación ubicadas en distintos puntos de la ciudad y provincia.</p>



Recursos Humanos.	<p>Falta de incentivos para el personal.</p> <p>Cálculo incorrecto de la liquidación para las personas que salen de la empresa.</p> <p>Falta de un proceso de inducción cuando ingresa gente nueva a la empresa.</p> <p>Reingreso de gente que ya había sido despedida anteriormente</p>	<p>Elaboración oportuna de las nóminas, adecuado proceso de verificación y análisis de las mismas.</p> <p>Atención personal a los integrantes de la empresa en cuanto a las prestaciones que se reciben por parte de la empresa.</p> <p>Implementación adecuada de políticas y procedimientos para el control de los recursos humanos.</p>
Mercadotecnia.	<p>Falta de capacitación constante a la fuerza de ventas.</p> <p>Ineficiente proceso de revisión post venta.</p> <p>Falta de difusión de la empresa en medios de comunicación.</p> <p>Ciclo de surtido inteligente de mala calidad.</p> <p>Falta de promociones para los pequeños clientes.</p> <p>Falta de estudios de mercado para la captación de nuevos clientes.</p> <p>Falta de promotores de ventas.</p>	<p>La fuerza de ventas ha aprendido estrategias de mercadotecnia y ventas empíricamente.</p> <p>Implementación del análisis de variación de ventas.</p> <p>Elaboración de reportes de ventas diarios, semanales, mensuales y anuales para llevar el control de ventas.</p> <p>Se otorgan promociones y descuentos a los grandes clientes.</p> <p>Suministro inmediato debido a que el equipo de reparto cuenta con 2 teléfonos celulares para estar en contacto con la planta.</p>



CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

<p>Jurídico</p>	<p>Falta de difusión del área jurídica con los trabajadores acerca de los servicios que les pueden proporcionar</p>	<p>La empresa cuenta con un seguro de responsabilidad civil en caso de siniestros.</p> <p>Apoyo y asesoría legal en caso de siniestros ocasionados por el personal de la empresa.</p>
-----------------	---	---

Evaluación externa de Riesgos y Oportunidades	
Riesgos	Oportunidades
<p>El incremento constante en el precio del gas ocasiona que la reducción de las ventas.</p> <p>El ingreso al mercado de la empresa Maxigas que se dedica a la venta de gas natural.</p> <p>Los constantes siniestros debido a la negligencia de los operadores generan desconfianza en la gente.</p> <p>Los intentos de extorsión por parte del personal de la SENER y PROFECO, debido a que en ocasiones los operadores o las unidades no cumplen con todas las normas de funcionamiento</p>	<p>El gas L.P. es más fácil de controlar y regular que el gas natural debido a que el último no tiene olor.</p> <p>Se puede ofrecer descuentos en volúmenes de ventas altos, cosa que la empresa Maxigas no puede hacer.</p> <p>Integración a la empresa de comisionistas (pequeños empresarios que se dedican a la compra venta de gas)</p> <p>Aumento del volumen de ventas a comisionistas en 140,000 litros diarios.</p> <p>Ubicación estratégica de las instalaciones de Global Gas en 5 Plantas con oficinas corporativas y diversas estaciones de carburación ubicadas en todo el Distrito Federal y área metropolitana.</p>



- **Planeación Estratégica (largo plazo).**

Otro de los pasos de la planeación es la Planeación Estratégica, el cual es el proceso de determinar los objetivos principales de la organización y políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

Para llevar a cabo la planeación estratégica se deben tomar en cuenta la misión, objetivos, políticas y estrategias.

A) Misión

La misión de Global Gas es superar las expectativas de los clientes logrando un crecimiento constante de la empresa y sus integrantes, así como generar utilidades.

B) Objetivos

Los objetivos de Global Gas son los siguientes.

- 1) El objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de la más alta calidad a sus clientes.
- 2) Tener un crecimiento constante en la empresa para generar utilidades.
- 3) Ser la empresa líder en el ramo de la venta de gas L.P. proporcionando un servicio de la más alta calidad.



- 4) Obtener la certificación ISO 9001:2000 para sistema de gestión de calidad, se otorga cuando una organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspirar a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.
- 5) Introducir la empresa a toda la república, Centro América y sur de los Estados Unidos.

C) Políticas

Las políticas de Global Gas son:

La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.

La empresa cumplirá los requisitos acordados por los clientes

Realizar nuestro trabajo con excelencia

Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético y actitud positiva



Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

D) Estrategias

Las estrategias a seguir por la empresa Global Gas (planta 2) con el fin de aumentar su volumen de ventas de 250,000 litros diarios a 350,000 es por eso que las estrategias que se proponen son:

- ☐ Adquisición de 30 auto tanques marca International modelo cf600 con equipo marca Tatsa mod. 8000 lts. Y 30 camionetas marca Ford modelo f350 para el reparto de cilindros
- ☐ Capacitación constante de toda la fuerza de ventas acerca de diversas estrategias de mercadotecnia y ventas.
- ☐ Minimizar tiempos de recorrido y ayudarse del ciclo de surtido inteligente, esto es; verificar la base de datos desde al principio de la semana y realizar la confirmación de los pedidos para que estén confirmados dos días antes de su próximo suministro y no tener tiempo muerto en realizar recorridos innecesarios
- ☐ Servicio de mantenimiento a unidades cada 10,000 kilómetros para evitar su deterioro



- ☐ Instalar a las unidades con más de 5 años de antigüedad equipos de gas, debido a que una unidad promedio recorre 40,000 kilómetros por año y después de 200,000 kilómetros las unidades comienzan a gastar más gasolina de lo normal. Con esto se busca ahorrar gasolina ya que el precio de la gasolina y diésel se encuentra por arriba de los \$12.00 y el del gas está en \$6.66, esto con el fin de reducir los costos al mínimo.
- ☐ Renovación del parque vehicular cada 10 años como lo establecen las normas de la SENER.
- ☐ Captar nuevos clientes mediante la realización de estudios de mercado y promotores para la realización de preventa.
- ☐ Creación de políticas de crédito y cobranza más flexibles para beneficiar a los clientes.
- ☐ Implementación de un nuevo servicio de revisión post venta para confirmar la satisfacción, quejas o sugerencias de los clientes
- ☐ Ofrecer descuentos sobre volúmenes de venta a grandes empresas consumidoras de gas L.P. ya que estas son los clientes que más utilidad dejan a la empresa.
- ☐ Otorgamiento de servicios extra a los pequeños clientes como pueden ser:
 - a) Servicio de chequeo de instalación sin costo.



- b) Control de fugas las 24 horas del día.
 - c) Mantenimiento de cilindros, tanques estacionarios e instalaciones sin costo alguno.
- ☐ Realizar campañas de publicidad en medios de comunicación en las calles para dar a conocer más acerca de la empresa y los servicios que ofrece.
 - ☐ Actualización del equipo en las plantas reabastecedoras de auto tanques y cilindros para agilizar el proceso de reabastecimiento.
 - ☐ Implementación de nuevas políticas para la administración y recuperación de cartera vencida.
 - ☐ Regularización de todo el equipo de reparto para evitar multas o posibles cierres de las plantas de parte de la SENER y PROFECO.
- **Planeación Táctica (mediano plazo).**

La planeación táctica consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenios. Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo y se da a nivel gerencial.

Planeación que supone un grupo de metas transmitidas por un nivel más alto en la organización y que describe las formas para alcanzarlas



La selección de medios y metas para conseguir los objetivos se detallaran en el siguiente cuadro:

Planeación Táctica.	
Objetivos.	Medios o metas para perseguir dichos objetivos.
El objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de la más alta calidad a sus clientes.	El medio principal para satisfacer las necesidades de los clientes es proporcionar el mejor servicio, ya que todo el gas que se vende en México es el mismo, pero la diferencia está en el servicio que se le proporciona al cliente, así como el trato personalizado y amable.
Tener un crecimiento constante en la empresa para generar utilidades.	El crecimiento constante de la empresa Global Gas depende a su volumen de ventas, si se tiene una reducción en las ventas no se podrá dar el crecimiento constante que se busca. Cada mes con el aumento al precio por litro y por kilo de gas L.P. genera una reducción en el margen de ventas debido a que con cada aumento disminuye la cantidad de litros que se podían comprar con una determinada cantidad de dinero. Es por eso que es indispensable la captación



CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

	<p>de clientes nuevos para continuar con ese aumento constante. Una medida con la que se podría congelar este problema sería congelar el precio del gas.</p>
<p>Ser la empresa líder en el ramo de la venta de gas L.P. proporcionando un servicio de la más alta calidad.</p>	<p>Para ser la empresa líder en el ramo del gas se necesita tener un crecimiento contante, tener campañas publicitarias en medios para darse a comunicación y principalmente enfocarse a los clientes ya que ellos son los que pueden hacer posible esto.</p>
<p>Obtener la certificación ISO 9001:2000 para sistema de gestión de calidad, se otorga cuando una organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspirar a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.</p>	<p>De acuerdo a la Organización Internacional de Estandarización, esta certificación se otorga a las empresas que reúnen todas las normas de calidad establecidas para demostrar que el producto satisface totalmente la satisfacción de los clientes.</p>



Introducir la empresa toda la república, centro América y sur de los Estados Unidos	Para lograr la expansión a todos los estados de la república, Centro América y sur de los Estados Unidos se necesita abrir sucursales en estados fronterizos del norte y sur del país y cumplir con los requisitos establecidos en cada uno de los países del extranjero donde se quiera ingresar.

- **Planeación Operativa (corto plazo).**

Como se ha mencionado anteriormente la Planeación Estratégica es un proceso a largo plazo, por lo tanto se requiere un grupo de planes a corto plazo que sirven como base para la Planeación Estratégica de la empresa Global Gas, los planes son los siguientes:

- 1) Aumento en un 5% mensual del volumen de ventas.
- 2) Realización de estudios de mercado con el fin de saber más acerca de las necesidades de nuestros clientes, lo que esperan del servicio y posibles sugerencias para mejorar el servicio.
- 3) Elaboración de presupuestos para la renovación del equipo deteriorado en la empresa (equipo de reparto, equipo de planta, equipo de cómputo).



- 4) Realizar una auditoría con el fin de conocer si hay faltante o fugas de dinero o producto.
- 5) Obtener un incremento de ventas a corto plazo mediante premios e incentivos para el personal de ventas.
- 6) Realizar una campaña publicitaria en zonas del Distrito Federal y área metropolitana en lugares donde la empresa no tiene mucha difusión, mediante la entrega de propaganda publicitaria, visitas domiciliarias de promotores de ventas.
- 7) Creación de una nueva área en la que se le de mantenimiento a las unidades de reparto para que ya no exista la necesidad de contratar servicios externos.
- 8) Venta de tanques estacionarios y todo lo relacionado a productos de gas.
- 9) Sistema de cobro por medio de tarjetas de crédito y débito.

- **Estudio de Factibilidad**

- 1 Estudio de mercado.

Introducción

El gas licuado de petróleo es un producto indispensable en la vida diaria del país ya que es utilizado en diversas formas, es un producto de uso cotidiano.



En atención a las exigencias de los compradores, muchas empresas lo comercializan y el precio es establecido mes con mes por Comisión Reguladora de Energía.

1.1 Descripción del producto.

El gas licuado del petróleo es la mezcla de gases licuados presentes en el gas natural o disueltos en el petróleo. Los componentes del Gas LP, aunque a temperatura y presión ambientales son gases, son fáciles de licuar, de ahí su nombre. En la práctica, se puede decir que el Gas L.P. es una mezcla de propano y butano.

El propano y butano están presentes en el petróleo crudo y el gas natural, aunque una parte se obtiene durante el refinado de petróleo, sobre todo como subproducto de la destilación fraccionada.

1.2 Usos

El uso que se le puede dar al gas L.P. es:

- Obtención de olefinas, utilizadas para la producción de numerosos productos, entre ellos, la mayoría de los plásticos.
- Combustible para automóviles, una de cuyas variantes es el autogás.
- Combustible de refinería.



- Combustible doméstico (mediante garrafas, tanques estacionarios o redes de distribución).

1.3 Normas de Calidad.

Estas Normas Oficiales Mexicanas fueron expedidas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y actualmente se puede consultar en la página Web de la Secretaría de Economía. Las normas oficiales mexicanas con siglas SCFI en materia de gas L.P. fueron expedidas por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y actualmente son aplicadas por la Secretaría de Energía, a partir del 5 de diciembre de 1995, fecha en que la Dirección General de Gas quedó adscrita orgánicamente a esta Secretaría y por lo tanto, las atribuciones en materia de Gas L.P. dejaron de ser competencia de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, actualmente Secretaría de Economía

NOM-001-SEDG-1996	Plantas de almacenamiento para Gas L.P., diseño y construcción. Alternativa Norma NOM-001-SEDG-1996
NOM-002-SESH-2009	Bodegas de distribución de Gas L.P., diseño, construcción, operación y condiciones de seguridad
NOM-003-SEDG-2004	Estaciones de gas L.P., para carburación. Diseño y construcción.
NOM-004-SEDG-2004	Instalaciones de aprovechamiento de Gas L.P., Diseño y construcción. Alternativa Norma NOM-004-SEDG-2004



NOM-005-SESH-2010	Equipos de carburación de Gas L.P., en motores de combustión interna. Instalación y mantenimiento.
NOM-006-SESH-2010	Talleres de equipos de carburación de Gas L.P., diseño, construcción, operación y condiciones de seguridad.
NOM-007-SESH-2010	Vehículos para el transporte y distribución de Gas L.P., condiciones de seguridad, operación y mantenimiento. Aclaración a la NOM-007-SESH-2010 (21/09/2011) Acuerdo NOM-007-SESH-2010 (22/12/2011)
NOM-008-SESH/SCFI-2010	Recipientes transportables para contener Gas L.P. Especificaciones de fabricación, materiales y métodos de prueba.
NOM-009-SESH-2011	Recipientes para Contener Gas L.P., tipo no transportable. Especificaciones y métodos de prueba
NOM-010-SESH-2012	Aparatos domésticos para cocinar alimentos que utilizan Gas L.P., o Gas Natural. Especificaciones y métodos de prueba.
NOM-011-SESH-2012	Calentadores de agua de uso doméstico y comercial que utilizan como combustible Gas L.P., o Gas Natural.- Requisitos de seguridad, especificaciones, métodos de prueba, marcado e información comercial (cancela a la NOM-020-SEDG-2003).
NOM-011/1-SEDG-1999	Condiciones de seguridad de los recipientes portátiles para contener Gas L.P., en uso.
NOM-012-SESH-2010	Calefactores de ambiente para uso doméstico que empleen como combustible Gas L.P., o Natural. Requisitos de seguridad y métodos de prueba. Aclaración Norma NOM-012-SESH-2010
NOM-013-SEDG-2002	Evaluación de espesores mediante medición ultrasónica usando el método de pulso-eco, para la verificación de recipientes tipo no portátil para contener Gas L.P., en uso.



NOM-018/3-SCFI-1993*	Distribución y consumo de Gas L.P.- Recipientes portátiles y sus accesorios parte 3, Cobre y sus aleaciones-conexión integral (cola de cochino) para uso en Gas L.P. *
NOM-018/4-SCFI-1993*	Distribución y consumo de Gas L.P., recipientes portátiles y sus accesorios parte 4., reguladores de baja presión para gases licuados de petróleo.
NOM-018/4-SCFI-1993*	Modificación a esta norma oficial mexicana.
NOM-019-SEDG-2002	Aparatos domésticos para cocinar alimentos que utilizan gas L.P., o gas natural especificaciones y métodos de prueba.
NOM-020-SEDG-2003	Calentadores para agua que utilizan como combustible gas L.P., o natural, de uso doméstico y comercial. Requisitos de seguridad, métodos de prueba y marcado.
NOM-026-SESH-2007	Lineamientos para los trabajos de prospección sísmológica petrolera y especificaciones de los niveles máximos de energía
NOM-027-SESH-2010	Administración de la integridad de ductos de recolección y transporte de hidrocarburos.
NOM-086-SEMARNAT-SENER-SCFI-2005	Especificaciones de los combustibles fósiles para protección ambiental.

1.4 Densidad económica del producto.

El gas L.P., en estudio, es un producto de alta densidad económica, es decir que puede ser trasladado a largas distancias sin que el costo de transportación influya sensiblemente en el precio de venta, ya que el volumen de compra de un cliente a



otro puede variar sin que esto afecte nuestra utilidad, debido a que cada litro o kilogramo de gas L.P. conlleva un buen margen de utilidad.

El área de producto al que puede acceder el producto no se restringe por distancias y por lo tanto se reparte en las principales ciudades del país y en las áreas rurales.

2 Segmentación del Mercado.

Para poder dividir nuestro mercado y establecer el tipo de cliente que nos interesa atacar, se realiza una segmentación del mercado; no existe una manera única de realizar la segmentación, se encuentran diversas variables.

2.1 Segmentación Geográfica.

Está requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, por ejemplo; países, estados, municipios, ciudades, colonias o barrios.

Los 18 estados en los que Global Gas lleva acabo sus operaciones se segmentan en: Estado, municipios, regiones, colonias y barrios, tomando en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes de acuerdo a la zona geográfica.



2.1 Segmentación Demográfica.

La segmentación demográfica que llevo a cabo Global Gas se lleva a cabo tomando variables como: Edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación etc.

2.2 Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica se llevará a cabo mediante la clase social y estilo de vida de los clientes debido a que como se sabe, una persona con mejor posición económica, debe ser un cliente que requiera mayor cantidad del producto y cabe aclarar que para Global Gas todos los clientes son muy importantes,

2.3 Segmentación Conductual

Se divide a los compradores en grupos, con base en sus conocimientos del producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden al producto. Esta Segmentación se divide en:

- 📖 Ocasiones en que el cliente adquiere el producto, por ejemplo. Quincenal, mensual, bimestral etc.
- 📖 Beneficios pretendidos. El beneficio que se pretende del producto es el máximo rendimiento del producto adquirido y recibir el mejor servicio por parte del personal de ventas.



-
- 📖 Condiciones del usuario. Está conformado por los grupos de usuarios, ex usuarios, usuarios regulares, en potencia etc. con esto se sabe que es lo que necesita los usuarios del producto para que sigan siendo clientes frecuentes y evitar que cambien de compañía.
 - 📖 Tasa del producto. es una clasificación en la cual se puede ver la frecuencia de uso del producto.
 - 📖 Disposición del comprador. La disposición del comprador está relacionada a los conocimientos que se tiene del producto y el beneficio que se desea obtener.
 - 📖 Actitud ante el producto. Como se sabe, mucha gente no tiene mucha confianza al uso de gas L.P. debido a los constantes accidentes de transportistas, repartidores etc.

Con la realización de la segmentación a través de cualquiera de las variables anteriores, obtendremos el perfil de nuestro cliente

3 Análisis del mercado.

3.1 Perfil del consumidor.

El producto está dirigido a todas las personas, con un poder adquisitivo desde muy bajo, hasta muy alto y que normalmente se usa para:

- ◆ Calentar agua.



- ◆ Cocinar alimentos.
- ◆ Uso en secadora de ropa.
- ◆ Uso en calderas para albercas.
- ◆ Lámparas de gas.
- ◆ Uso industrial. (calderas industriales, fundición de metales, hornos para cerámica y porcelana, etc.)
- ◆ Sistemas de carburación para automóviles.

Este producto está dirigido a toda la población que necesita hacer uso del gas L.P., para realizar sus actividades diarias, ya sean domésticas o empresariales y cualquier otro uso que requiera de este combustible indispensable para generar calor.

3.2 Mercado Existente Calificado.

El mercado existente calificado representa a los consumidores que tienen interés en el producto, porque aunque sabemos que este producto es indispensable para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, muchos de estos prefieren evitar el consumo de este producto. Es por eso que se omite de esta clasificación a las personas que utilizan sus propios medios para generar su energía calórica o se ayudan mediante la electricidad.



3.3 Mercado Atendido.

El mercado atendido por Global Gas es todo aquel que requiera de los servicios de la empresa, mediante volanteo y campañas publicitarias para prestar servicios a pequeños clientes (clientes domésticos) y grandes clientes (industrias).

3.4 Mercado Penetrado.

El mercado penetrado está compuesto por la serie de consumidores que ya han solicitado los servicios de la empresa y continuamente requieren un servicio de reabastecimiento de tanque estacionario, cambio de cilindro y asesoría técnica para instalaciones domésticas, comerciales e industriales.

3.5 Competencia.

La competencia directa de Global Gas son los distintos grupos que ofrecen los mismos servicios, curiosamente los dos grupos considerados como los más fuertes, son los que tienen menos participación de mercado en el centro del país, considerado un punto clave para lograr un aumento en el volumen de ventas.

La competencia indirecta la representa la empresa llamada MaxiGas, que se dedica a la venta de gas natural mediante ductos subterráneos y está localizada en parte del Distrito Federal y área metropolitana.



4 Análisis de la Demanda.

4.1 Proyección de la demanda.

Las condiciones económicas del país en la actualidad permiten prever un crecimiento en el número de los demandantes del gas L.P.

Debido a la explosión demográfica de los últimos años se prevé que en los próximos 10 años, la demanda aumentará. El comportamiento de la demanda ha mostrado un crecimiento importante en sectores como la industria y el transporte

La principal limitación que se presenta para el aumento en el uso del gas L.P., son las diversas alternativas que se han presentado a los consumidores para disminuir el uso del gas L.P., mediante calentadores y sendas solares que ayudan a ahorrar alrededor del 30% del consumo mensual. Pero la limitante para adquirir un calentador o una senda solar son los elevados costos de venta de estos productos, resultado de difícil acceso para la mayoría de la población. Análisis de la Oferta.

5 Análisis de la Oferta.

5.1 Oferta Nacional.

Todos los grupos gaseros que lo comercializan en México lo adquieren lo adquieren de mediante Pemex Gas.



Para llevar a cabo sus actividades de producción, transporte y comercialización, Pemex Gas cuenta con la siguiente infraestructura:

- ◆ Complejos procesadores de gas
- ◆ Terminales de distribución de gas licuado
- ◆ Representaciones comerciales
- ◆ 16 Sectores de ductos distribuidos en la República Mexicana con un total de 12,678 km de ductos los cuales se desglosan por el producto que transportan de la siguiente forma: 9,037 km que transportan gas natural; 1,815 km que transportan gas licuado del petróleo; 1,294 km de petroquímicos básicos; 490 km de petroquímicos secundarios y 40 km que transportan agua. Dichos sistemas de transporte por ductos están integrados por 15 estaciones de compresión, 5 estaciones de bombeo y 9 interconexiones internacionales.

5.2 Características de los principales oferentes.

Las características más importantes de los principales oferentes de Gas L.P., son las siguientes.

- ◆ Cuentan con las instalaciones adecuadas para el aprovechamiento del gas L.P., autorizadas por la Secretaria de Energía.



- ◆ Cuentan con un folio de aprobación de la Secretaría de Energía para cada camión repartidor de Gas L.P. que acredite que están en óptimas condiciones para su operación.
- ◆ Ofrecen servicios de asesoría técnica para realizar instalaciones de gas L.P.
- ◆ Trabajan los 7 días de la semana para satisfacer al cliente.
- ◆ El producto que llega al consumidor final es de la misma calidad debido a que es adquirido a la empresa Pemex Gas.

5.3 Oferentes Internacionales.

México no produce todos los energéticos que necesita, por lo que PEMEX Gas está obligado a importarlos del mercado internacional. En el caso del gas L.P., por ejemplo, el 70% se produce en el país, mientras que aproximadamente el 30% restante se adquiere en el exterior.

Mont Belvieu (MB) se utiliza como principal referencia para el mercado Norteamericano y para el mercado mexicano de acuerdo a la Directiva de Precios emitida por la Comisión Reguladora de Energía. Esta referencia también se utiliza en otros países tanto de América del Norte como de Latinoamérica, Chile, Brasil y Colombia entre otros.



En los últimos meses, los precios de referencia internacional se han mantenido a un nivel alto en comparación con el mismo periodo de años anteriores, esto se explica por diversas razones, entre ellas destacan la influencia de los altos precios del crudo, el incremento en la demanda a nivel mundial y el arbitraje de precios entre los mercados de Europa y Estados Unidos.

Estos cambios en el mercado internacional de gas L.P., han empujado al alza el precio del gas L.P. que se importa y se produce.

6 Precios y Comercialización.

6.1 Precios

La Comisión Reguladora de Energía determina el precio de venta en México. Este precio final no refleja la fluctuación en la referencia Mont Belvieu, siendo que ésta sí repercute en el costo del gas para Pemex.

El mercado de Gas L.P., de Mont Belvieu (MB) es la referencia internacional de los E.U.A. hacia el resto del mundo, conocida como United States Gulf Coast (USGC).

Se trata del mayor mercado del mundo y región de influencia para varias regiones dentro de las que se encuentra América Latina por representar su costo de oportunidad comercial.

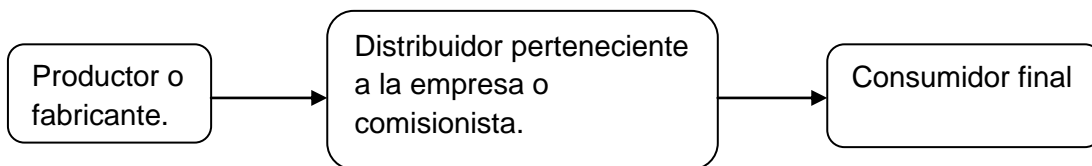


MB tiene una dinámica de precios muy importante que es influenciada por diversos elementos tales como:

- ◆ La oferta y demanda (precios del crudo, eventos mundiales, etc.)
- ◆ Estacionalidad verano invierno de la demanda.
- ◆ Consumo final por región ya sea como combustible o para usos en la petroquímica.

6.2 Comercialización

Los canales de comercialización que se observa en el mercado del gas L.P., son muy sencillos, en ellos participa el productor o fabricante, el distribuidor, ya sea perteneciente a la empresa o comisionista y el consumidor final, se identifica como uno de los esquemas comerciales más simples y que menos eslabones contempla en la comercialización. Como se presenta en la siguiente figura.



7 Localización.

Para determinar la localización del proyecto los principales a considerar son los siguientes:



- Acceso al mercado del consumidor: Su transporte soporta el desplazamiento a largas distancias que inclusive pueden trascender nacionales, la ubicación de la planta debe ser en un lugar que tenga acceso a las principales vías de comunicación para llegar con los clientes.
- Disponibilidad de acceso al producto. El abastecimiento de gas L.P. a las distintas plantas distribuidoras años atrás, solía realizarse mediante ductos subterráneos controlados por Pemex, en los últimos años las empresas se vieron en la necesidad de adquirir o rentar tráilers especializados para ir por el producto en una planta re abastecedora de Pemex ubicada en Tepeji del Rio.
- Contar con mano de obra calificada que reciba capacitación constante en el manejo del gas L.P.

8 Tamaño de la Planta.

Los tamaños de la planta se definen de acuerdo al tamaño de la planta y ubicación del mercado al que se desea introducir. Una planta de gas puede tener distintos tamaños, por ejemplo:

- ★ Planta pequeña que tenga la capacidad de rellenar cilindros para entrega diaria y oficinas para personal administrativo.
- ★ Planta de tamaño medio que pueda albergar camiones de cilindros, auto tanques para el reparto de gas estacionario y oficinas administrativas.



- ★ Planta de tamaño grande con capacidad de albergar camiones para reparto de cilindros, auto tanques para reparto de gas estacionario, venta de gas L.P., a comisionistas y oficinas administrativas.
- ★ Planta de tamaño extra grande capaz de albergar, camiones de reparto de cilindros, auto tanques para reparto de gas estacionario, venta de gas L.P., a comisionistas, oficinas administrativas tipo corporativo y estación de carburación para automóviles.

9 Equipamiento.

El equipamiento se refiere a todos los instrumentos que la empresa necesita para operar adecuadamente. En el caso de un producto tan peligroso como el gas L.P., la Secretaria de Energía hace revisiones exhaustivas tanto en las empresas como a las unidades que se encuentran en la calle, verificando que todos los instrumentos estén en buen estado y cumplan con las normas establecidas para su uso. El equipo que requiere Global Gas es el siguiente:

- Código de colores que indican señalamientos de precaución y fases en las que se encuentra el gas.
- Cámara de medición calibrada al 100% para el reabastecimiento de pipas.
- Extintores ubicados en distintas partes de la empresa.
- Señalamientos de rutas de evacuación.
- Pararayos.



- 4 válvula de exceso de flujo para el tanque de almacenamiento
- Válvula de conexión 294 m³/min. Para reabastecimiento de auto tanques
- Válvula multipot bridada para el alivio del exceso de presión en el tanque de almacenamiento.
- Válvula de relevo hidrostática para apertura, para reabastecimiento de las pipas.
- Cámara de medición de líquido.
- Medidor magnético para líquido.
- Tubo de desfogue fierro galvanizado.
- Termómetros rango -20 a + 50 °C. que indique la temperatura del líquido.
- Manómetro rango 0-21 kg/cm³ para indicar la presión del gas.
- 2 válvulas de seguridad de capacidades 85 y 90%.
- Conexión soldada a tierra.
- Entrada pasa hombre en el tanque de almacenamiento. Para que se le pueda dar mantenimiento en el interior del tanque.
- Salida taponada
- Indicador de flujo.
- Válvula de relevo de presión hidrostática.
- 2 válvulas de globo.
- Válvula de control remoto neumática.
- 3 válvulas con actualizador neumático.



- Válvula de cierre rápido.
- Válvula solenoide.
- Conector flexible de neopreno.
- Válvula automática doble no retroceso.
- Codos de 45 y 90 grados y TE de hacer al carbón.
- Manguera para gas de neopreno.

10 Descripción del Proceso Productivo.

Las principales fases que involucra el proceso del almacenamiento y suministro de gas L.P. se describen a continuación.

▲ Abastecimiento y recepción de combustible (gas L.P.)

Ésta zona está ubicada en los tanques de almacenamiento con capacidad de 250,000 litros, el proceso se iniciaría cuando el personal de descarga revise la disponibilidad en el tanque de almacenamiento, el operador del auto tanque revisará y entregará a solicitud del descargador, el documento emitido por Pemex que ampara la carga, se revisará el volumen y porcentaje de contenido y se verificará la presión para posteriormente indicarle al operador donde estacionarse.

Durante el abasto de los tanques, la unidad deberá permanecer detenida, con el motor apagado y el freno colocado, se tomarán las lecturas del porcentaje y



presión del tanque, se colocarán las cuñas metálicas en por lo menos dos llantas del tráiler para asegurar la inmovilidad del vehículo, se colocara el cable de aterrizaje estático con pinzas de caimán. Realizado lo anterior se acoplará la manguera de líquido con la tubería de mayor diámetro, cada válvula de globo será purgada en donde se conecte la manguera del líquido, para lo cual se utilizara la válvula de la manguera del transporte.

Una vez lleno a no más de 85% de la capacidad del tanque, se procederá a apagar la bomba y a cerrar las válvulas, se retirará la manguera, cuñas metálicas y pinzas de aterrizaje para finalmente indicarle al conductor que se puede retirar.

▲ Recepción de camiones repartidores y auto tanques.

Es importante señalar que los tanques cilíndricos serán trasladados por los camiones repartidores así como por auto tanques repartidores que realizarán el reparto y la distribución del gas L.P., a los tanques estacionarios de consumo doméstico.

Esta actividad se inicia en la caseta de vigilancia, donde se verificará, que los camiones repartidores y auto tanques cuenten con mata chispas instalado. El operador del vehículo se estacionará en el andén de llenado donde apagará el motor y cualquier otro accesorio eléctrico.



▲ Llenado de auto tanques de reparto.

El auto tanque se estacionará en la zona de gas L.P., apagará el motor y todos los sistemas que ocupen energía eléctrica, el despachador colocará cuñas, tierra estática, acoplará la manguera de llenado y dotará de gas L.P., a la unidad hasta que el medidor marque 90%, al final de la operación retirará las cuñas y cables de aterrizaje para que la unidad abandone el andén de llenado. De esta operación es importante mencionar que se realiza de manera automática controlando la presión del gas L.P., al mismo tiempo que se esta surtiendo el combustible se acciona el sistema de seguridad.

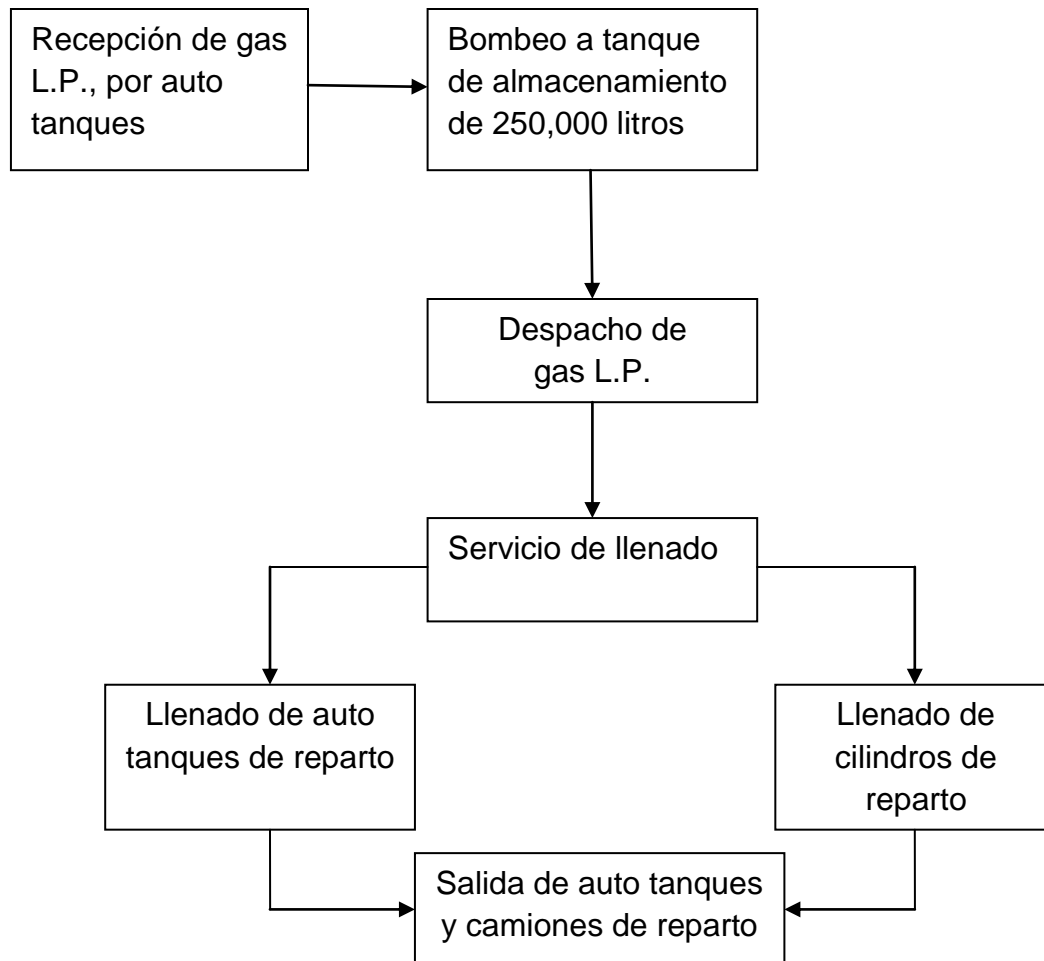
▲ Llenado de cilindro portátiles.

Posterior a la revisión en la caseta de vigilancia, el personal de llenado revisa y selecciona los cilindros a fin de detectar desperfectos en los mismos; aquellos que presenten daños en la base, capuchón o indique corrosión, se separarán y serán retornados por lo que no podrán ser llenados.

Los cilindros en buenas condiciones pasarán al área de llenado, donde serán llenados en la báscula respectiva, se les enroscará la manguera de suministro y abrirá la válvula; cuando alcancen el peso deseado, la válvula cerrará automáticamente, se desacoplarán y pasarán al área de carga donde el camión repartidor, que se encontrará vacío, estibaré los cilindros llenos, para



finalmente salir a realizar el reparto domiciliario. En el siguiente cuadro se presenta en forma resumida las diferentes etapas que involucra la operación de la planta de almacenamiento de Gas L.P. de la empresa.



11 Estudio financiero.

En el siguiente estudio se presentan los parámetros financieros necesarios para la puesta en marcha del proyecto.



8.1 Presupuesto de inversión.

Para elaborar este presupuesto se tomaron en cuenta los precios de la maquinaria, el equipo y de lo indispensable para poner en marcha la entidad productiva.

Resumen de inversiones	
Inversión fija	\$4,008,000
Inversión diferida	190,000
Capital de trabajo	765,000
Total	4,963,000
Inversión fija	
Terreno	1,330,000
Instalaciones	400,000
Maquinaria	350,000
Herramienta y eq.	68,000
Equipo de of.	65,000
Mobiliario	50,000
Eq. de transporte	1,665,000
Imprevistos	80,000
Inversión diferida	
Estudios y proyectos	35,000
Const. y org. de la empresa	50,000
Cap. de personal	20,000
Asistencia Técnica	30,000
Publicidad y prom.	15,000
Pruebas de arranque	30,000
Imprevistos	10,000
Capital de trabajo	
Efectivo	200,000



Inventarios	250,000
Insumos	65,000
Refacciones y otros mat.	100,000
sueldos y salarios	150,000
Inversión total.	\$4,996,000

8.1.1 Inversión Fija.

La integran los inmuebles y los activos fijos tangibles de uso permanente y necesario dentro de las que destacan.

Inversión fija	
Terreno	\$1,330,000
Instalaciones	400,000
Maquinaria	350,000
Herramienta y eq.	68,000
Equipo de of.	65,000
Mobiliario	50,000
Eq. de transporte	1,665,000
Imprevistos	80,000
Total	\$4,008,000

Terreno: El terreno esta ubicado en el municipio de Tlalnepantla dentro de la zona industrial de San Juan Ixhuatepec, se seleccionó esta ubicación ya que en la zona se encuentran cerca de la Autopista México-Pachuca y varias vías de comunicación muy cercanas al Distrito Federal y Municipios con más afluencia de



población en el estado de México, como son; Atizapán, Naucalpan, Cuautitlán

Izcalli, Ecatepec etc.

Instalaciones: Las instalaciones tendrán un costo aproximado de acondicionamiento de \$400,000.

Maquinaria y Equipo: Las características del costo de la maquinaria se desglosan como sigue:

Maquinaria (equipo de gas)	350,000
Herramienta y equipo (Equipo de gas)	68,000
Equipo de oficina	65,000
Mobiliario	50,000
Equipo de transporte (autotanques y camiones de reparto)	1,665,000
Total	\$2,198,000

Imprevistos: Dentro los presupuestos, cotizaciones y premisas para determinar las inversiones fijas se ha previsto un renglón para lo no incluido, o bien para el incremento en precios o cambios en algunos equipos y se cuenta con \$80,000 para cualquier imprevisto que pueda ocurrir en la implementación.

8.1.2 Inversión Diferida

Es entendida como la inversión intangible necesaria para la implementación del proyecto. Para ella se ha previsto lo siguiente:



Estudios y proyectos: Para llevar a cabo el proyecto es necesaria la elaboración de estudios y sirvan de guía para su implementación.

Constitución y organización de la empresa: Como la empresa ya se encuentra constituida se determinó que sólo se necesita un monto previsto de \$50,000

Capacitación del personal: Se destinaron \$20,000 para la capacitación del nuevo personal que ingresará a la empresa.

Asistencia Técnica: Este concepto queda comprendido dentro del costo del equipo. Es el costo de contratación de un técnico en mantenimiento para los equipos especializados en gas L.P. que se usaran en la empresa.

Publicidad y promoción: El costo de este importante aspecto se estima en \$15,000 que incluye papelería, campañas de publicidad, atención a clientes etc.

Pruebas de arranque. Para determinar el costo de las pruebas de arranque y puesta en marcha se estimó un costo \$30,000.

Imprevistos: Como previsión se consideró prudente determinar para imprevistos \$10,000 para cualquier contra tiempo en la inversión diferida.

8.1.3 Capital de Trabajo

Los recursos necesarios para la operación de la empresa son los siguientes:



Efectivo: Se estima que el saldo mínimo para manejar adecuadamente el flujo de caja es de \$200,000.

Inventarios: El inventario que se tiene en el contenedor de 250,000 litros de gas L.P., son; \$250,000 que en litros equivalen a 37,538 litros.

8.2 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos del proyecto esta conformado por la venta del producto.

Presupuesto de ingresos (millones de pesos)			
Año	Unidades (lts. de gas)	Precio por litro	Importe
1	78,000,000	\$6.40	\$490,992,000
2	78,500,000	6,76	\$530,660,000
3	78,900,000	7.12	\$561,768,000
4	79,000,000	7.48	\$590,920,000
5	79,150,000	7.84	\$620,536,000
6 al 10	86,292,000	8.92	\$769,724,640

8.3 Presupuesto de Egresos.

La presupuestación de los egresos del proyecto parte de los precios actuales. Se considera que todas las repercusiones por efecto de incremento en costos y gastos se corresponderán, en la misma proporción con los incrementos en los precios del producto.



El presupuesto de egresos consta de: Costos de producción, gastos de venta, gastos de administración y gastos financieros.

8.3.1 Costos de producción

La integración del costo de producción se muestra en el siguiente cuadro y tiene como base la mano de obra directa, materias primas y gastos de traslado (personal de supervisión y servicios).

Costos de producción						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 al 10
Mano de obra	6,240,000	6,435,000	6,630,000	6,825,000	7,020,000	7,605,000
Materias primas	343,200,000	373,660,000	403,968,000	432,920,000	462,236,000	597,140,640
Gastos de traslado	15,600,000	15,700,000	15,780,000	15,800,000	15,830,000	17,258,400
Total costos	\$365,040,000	\$395,795,000	\$426,378,000	\$455,545,000	\$485,086,000	\$622,004,040



8.3.2 Gastos de venta

Los gastos de venta se refieren a la estrategia y mecanismos de comercialización usuales en este tipo de producto, la fuerza de ventas esta integrada por 160 personas y se presenta en el siguiente cuadro:

Gastos de venta						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 a 10
Servicios personales						
Sueldos	49,920,000	50,752,000	51,584,000	52,416,000	53,248,000	56,576,000
Prestaciones	1,500	1,520	1,540	1,560	1,580	1,620
Servicios públicos						
Energía elec.	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Teléfono	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Agua Potable	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Bienes						
Papelería	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Limpieza	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Mantenimiento	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Primas de seguros	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Combustible	7,448,000	7,448,000	7,448,000	7,448,000	7,448,000	7,448,000
Total	\$57,816,100	\$58,648,120	\$59,480,140	\$60,312,160	\$61,144,180	\$64,472,220

8.3.3 Gastos de administración.

Dentro de los gastos de administración se contabiliza al personal que habrá de conformar el aparato guía y la consolidación del proyecto, se incluyen también los montos correspondientes a servicios, materiales, papelería, combustible, mantenimiento de equipo de oficina, y otros conceptos derivados a la tarea de la administración del proyecto.



CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

Gastos de administración						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 al 10
Servicios personales						
Sueldos	4,200,000	4,441,000	4,663,050	4,896,202	5,141,012	5,665,113
Prestaciones	700,000	735,000	771,750	810,337	850,854	935,939
Servicios públicos						
Energía eléctrica	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Teléfonos	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Agua potable	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Bienes						
Papelería	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Artículos de limpieza	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Combustible	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Mantenimiento eq. de oficina	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
Primas de seguro automóviles	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000	260,000
Total	\$5,453,200	\$5,729,200	\$5,988,000	\$6,259,739	\$6,545,066	\$7,154,252



- **Organización para la implementación de la Planeación**

Para que se pueda dar el proceso de implementación se necesita una organización adecuada, una vez que ya se fijó el curso a seguir, la empresa debe establecer una organización que se asegure y supervise la realización de todos los pasos anteriores. Esta organización puede estar formada por los gerentes de las distintas áreas de la empresa que deben tener a su vez comunicación constante con sus subordinados para verificar la implementación del proyecto.

- **Revisión y Evaluación.**

Para que los programas de planeación sean efectivos requieren de una vigilancia continua y una revisión constante para que se verifique su correcta implementación. Los gerentes de las diversas áreas son los encargados de llevar a cabo dicha revisión y evaluación debido a que ellos fueron asignados a la organización para la implementación del proyecto. Si al momento de la evaluación de los resultados los gerentes detectan que no son los deseados, ellos serán responsables de encontrar el motivo por el cual los planes no estén dando los resultados esperados. El proceso de planeación operativa debe ser reciclado cada año y la revisión y evaluación de las experiencias pasadas, será un principal factor en los nuevos ciclos de planeación.



- **Retroalimentación.**

En el proceso de planeación debe existir un proceso de retroalimentación en el cual se revisen continuamente los elementos del proceso planeación para de ser necesario realizar las modificaciones necesarias y corregir cualquier error que se pudiera presentar en los dos pasos anteriores.



Conclusiones

El gas L.P., es un producto indispensable para todos los hogares y la mayoría de industrias en el país y debido a los accidentes que han ocurrido últimamente en los que se ha visto involucrada la industria de venta de gas L.P., ha generado que la gente tenga desconfianza. Es por eso que todas las industrias deben realizar un gran esfuerzo para que la gente entregue de nuevo su voto de confianza al uso del gas L.P.

Gracias al modelo de George Steiner se pudo analizar a la empresa Global Gas S.A de C.V., se identificaron los problemas que existen así como la afectación que tiene cada uno de ellos en la empresa.

Una vez que se llevó a cabo el diagnóstico se pudo implementar el modelo de planeación estratégica para corregir las debilidades con el fin de aumentar el volumen de ventas, llevando este modelo paso a paso; todo esto fue de fácil aplicación por todos los beneficios que tiene este modelo y que fueron mencionados anteriormente.

Con la implementación del modelo de planeación estratégica, no sólo se corrige y eliminan los problemas, sino que tiene un alcance más allá ya que logra que la empresa sea más eficiente, productiva, rentable, competitiva. Y sobre todo lograr un incremento en el volumen de ventas.



La buena administración y la correcta implementación del modelo escogido para su aplicación en la empresa Global Gas S.A. de C.V. es la base para poder lograr lo antes mencionado, es así como se comprobó la hipótesis que a la letra dice:

“Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica que permita incrementar el volumen de ventas en la empresa Global Gas S.A. de C.V.”



Bibliografía

Textos.

- Chiavenato, Idalberto, **Introducción a la teoría General de la administración**, Editorial McGraw Hill, Tercera Edición, México 2010.
- Universidad Tecnológica de México, **Administración 1**, Ediciones Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C., Decimotercera Edición, México 2010.
- Münch, Lourdes, **Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor**, Editorial Pearson, Primera Edición, México 2007.
- Rodas Carpizo, Alejandro, **Administración Básica**, Editorial Limusa, Cuarta Edición. México 1987
- Brown, Warren y Moberg, Dennis, **Teoría de la Organización y de la Administración, Enfoque integral**, Editorial Limusa, Primera Reimpresión. México 1983.
- Miner, Jhon, **El proceso administrativo: Teoría, Investigación y Práctica**. Editorial Continental, Cuarta Edición. México 1978.



-
- Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa, **Principios y perspectivas de la administración**, Ediciones Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C., Segunda Edición, México 2009.
 - Chiavenato, Idalberto, **Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones**, Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. México 2011
 - Castelán García, Beatriz, **Planeación estratégica y control de gestión: su interacción**, Editorial Ecasa, Primera Edición, México 1982.
 - Martínez Villegas, Fabián, **Planeación Estratégica Creativa**, Editorial PAC, Octava Edición. México 1986.
 - Steiner, George A., **Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber**, Editorial Cecsca, Tercera reimpresión, México 1998.
 - Stanton, William J., **Fundamentos de Marketing**, Editorial McGraw Hill, Primera Edición. México 2007
 - Schewe, Charles D. y Smith, Rubén, **Mercadotecnia conceptos y aplicaciones**, Editorial McGraw Hill, Primera Edición, México 1982.
 - Mique Peris, Salvador y Molla, Alejandro, **Introducción al Marketing**, Editorial McGraw Hill Primera Edición, España 1994.
 - Sánchez Guzmán, José R., **Marketing, conceptos básicos y consideraciones fundamentales**, Editorial McGraw Hill, Primera Edición, España 1995.
-



-
- Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa, **Mercadotecnia**, Ediciones Instituto Internacional de Investigación y Tecnología Educativa S.C., Cuarta Edición, México 2009.
 - Santesmases Mestre, Miguel, **Marketing conceptos y estrategias**, Editorial Pirámide, Quinta Edición, México 2010.

Tesis.

- González López, Sandra Luz, Tesis licenciatura: **Planeación estratégica de empresas sector privado**, México 1990.

Páginas de internet.

- [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion Estrategica ultima actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_3.html](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20III/Tema3_3.html)
- <http://www.sener.gob.mx/portal/Default.aspx?id=983>



Glosario de términos

Know-how: Saber cómo hacer.

ADN: El ADN es el ácido desoxirribonucleico responsable de contener toda la información genética de un individuo o ser vivo, información que es única e irrepetible en cada ser ya que la combinación de elementos se construye de manera única.

Ti: Tecnologías de la información.

Input: Entrada

Output: Salida

ISO 9001 2000: Certificación entregada por la Organización Internacional de Estandarización para reconocer la máxima calidad en un producto o servicio.

Supply chain: Cadena de suministro.

Supply chain management: Gestión de la cadena de suministro.

Global sourcing: Abastecimiento global.

Just in time: Justo a tiempo.

TLC: Tratado de libre comercio.



Premium price: Precio superior.

Medium price: Precio medio.

Low price: Precio bajo.

Marketing: Mercadotecnia.