



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LA PLANEACION ESTRATEGICA DENTRO DE LA
MERCADOTECNIA”

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE;

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

CONSTANZA B. ALVAREZ MANILLA TOQUERO

JUDITH ARACELI MARTINEZ HERNANDEZ

Director: del Seminario:

Lic. José Manuel Alonso Contreras



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

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

INDICE

TEMA	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I.	
MERCADOTECNIA	
1.1 ANTECEDENTES	4
1.2 DEFINICIONES DE MERCADOTECNIA	6
1.3 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA	9
1.4 FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA	11
1.5 FUNCIONES DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA.	19
CAPITULO II.	
PLANEACION ESTRATEGICA.	
2.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA..	33
2.2 PLANEACION (DEFINICIONES DE PLANEACION, TAC TICA, ESTRATEGIA)	34
2.3 PROCESO DE PLANEACION	40
2.4 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA	48
2.5 BENEFICIOS, RIESGOS Y LIMITACIONES DE LA -- PLANEACION ESTRATEGICA	52
2.6 OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	58
2.7 CLIMA PARA EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATE GICA	60
2.8 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	61

CAPITULO III.

PLANEACION ESTRATEGICA DENTRO DE LA MERCADOTECNIA.

3.1	IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN - EL AREA DE MERCADOTECNIA	77
3.2	VENTAJAS PARA FORTALECER LA POSICION DE LA -- COMPAÑIA	79
3.3	PROCESO PROPUESTO DE LA PLANEACION ESTRATEGI- CA PARA MERCADOTECNIA.....	85
3.4	EL TRIANGULO ESTRATEGICO	101
3.5	EL PLAN COMERCIAL	116

CAPITULO IV.

INTEGRACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCA DOTECNIA.

4.1	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS LABORATORIOS..	133
4.2	BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA - DE LOS LABORATORIOS MEDIMEX	135
4.3	GERENCIA DE MERCADOTECNIA	139
4.4	EL PRODUCTO	145
4.5	PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL PRODUCTO	151
	CONCLUSIONES	178
	BIBLIOGRAFIA	181

INTRODUCCION.

Gran parte de la moderna Administración tiene su base en el desarrollo de principios establecidos por Frederick W. Taylor y sus asociados, quienes señalaron la productividad y la eficiencia como las metas finales del proceso de organización. Sin embargo, recientemente se ha comprobado que la eficiencia en la operación, por sí sola, no siempre asegura el éxito; existen otros principios más profundos que determinan el comportamiento de la organización.

Algunos de éstos van unidos a las características estratégicas de un negocio y su relación con el mundo externo.

El objetivo de esta tesis es dar una idea general de como implantar la Planeación Estratégica en la Mercadotecnia y así, llegar a un plan comercial. El cual es, la fase operativa dentro de un proceso de mercadotecnia.

En el primer capítulo, hablaremos de la Mercadotecnia en general, ¿qué es? ¿cuáles son sus funciones? y ¿cuáles son las funciones de la Dirección de Mercadotecnia?

El segundo capítulo, trata de la Planeación Estratégica, su importancia, objetivos, riesgos y limitaciones que trae consigo, así como, algunos procesos para su implantación.

En el tercer capítulo, pretendemos mostrar como la Planeación Estratégica es importante para establecer una ventaja competitiva.

¿Quiénes integran el triángulo estratégico? y por úl-

timo diremos qué es el plan comercial y cómo se compone.

En el cuarto y último capítulo se expone cómo se integra la Planeación Estratégica en la Mercadotecnia. Se presenta a través de un caso práctico.

CAPITULO I

MERCADOTECHIA

INTRODUCCION.

Dado el crecimiento de las necesidades y exigencias de la población en la actualidad, la mercadotecnia ha tenido una trascendencia vital en el desarrollo económico de las empresas.

En consecuencia de esto, la orientación que se ha dado a esta disciplina es un intercambio conveniente cuyo objetivo es la satisfacción del cliente.

Por tal motivo, en este capítulo presentaremos los conceptos fundamentales, así como, sus funciones y los responsables de llevarlas a cabo.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

Los documentos históricos muestran como en una economía agrícola las personas son, en general, autosuficientes.

Cosechan sus alimentos, fabrican su ropa y construyen sus casas y herramientas. Al pasar el tiempo, surge la división del trabajo y los artesanos se dedican a producir artículos en que son hábiles. Esto dá como resultado que las personas produzcan más de lo que necesitan. Siempre -- que se produce más de lo que se desea se anhela se establecen fundamentos para el intercambio y éste es el núcleo de la mercadotecnia.

La mercadotecnia moderna nació con la Revolución Industrial. Al mismo tiempo y como consecuencia de ésta hubo un crecimiento de los centros urbanos y una baja en la población rural. Las operaciones en talleres domésticos pasaron a las fábricas y hubo un éxodo hacia las ciudades para trabajar en estas últimas.

Empero la disciplina que nos ocupa, conceptuada como una actividad técnica y un todo armónico surgió mucho después; en el ámbito de las sociedades de nuestro siglo. Su existencia ha obedecido más que nada, a las necesidades de satisfacer las exigencias de carácter comercial; las cuales, conforme al transcurso del tiempo se han ido tornando cada vez más complejas, requiriendo consecuentemente, de un estudio más riguroso, en el que la colaboración de otras ciencias y técnicas se han hecho indispensables.

En la década de los 30's nuestro país empezó a indus-

trializarse y aproximadamente en 1940 se introdujo el concepto de Marketing. Su infiltración se debió principalmente al establecimiento en México de firmas norteamericanas.

Dentro de estas Empresas se encontraba: Colgate Palmolive y Procter & Gamble, las cuales han desempeñado un papel trascendente en el desarrollo de ejecutivos en esta materia.

Juan Betanza determinó un nuevo vocablo en nuestra lengua para designar a la actividad conocida por el anglisismo de Marketing como mercadotecnia. Neologismo aceptado en nuestro país en 1959. La importancia de la nueva denominación radicó en haber adaptado a nuestro idioma el nombre de la técnica, originando con ello una mayor facilidad en su tratamiento y mayor identificación con el contenido de ésta.

La evolución de la mercadotecnia ha sido similar al de otras disciplinas. La práctica, puntos de vista, conceptos y enfoques a su estudio han venido cambiando. Los productos y servicios han aumentado. La práctica se ha orientado más al consumidor. Es por ello que hoy en día, la mayor parte de las naciones, sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas filosofías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia.

tiempo, lugar y posesión y como muchas otras cosas. Empero a medida que los hombres de empresas han comenzado a reconocer que la "mercadotecnia es muy importante para el éxito de la firma ha evolucionado una ideología en las compañías completamente nueva, la cual se basa en tres ideas -- fundamentales:

- a) Toda la planeación y las operaciones deben estar orientadas al consumidor.
- b) Un volumen de ventas con utilidad debe ser el objetivo de la empresa y no el volumen de ventas en sí.
- c) Todas las actividades de mercadotecnia en una empresa - deben coordinarse con la organización.

Después de haber dado algunas definiciones que plantean algunos autores, nosotras entendimos a la mercadotecnia como:

"La actividad mediante la cual se va a aplicar el proceso administrativo, para que todos los recursos de la Empresa se dirijan a la satisfacción de los deseos, gustos, necesidades y caprichos a largo plazo de los clientes obteniendo con ello una utilidad."

John A. Howard:

"Mercadotecnia es el proceso de:

1. Identificar las necesidades del cliente.
2. Conceptualizar estas necesidades en términos de la capacidad de producción de una organización.
3. Comunicar tal conceptualización al centro apropiado de poder en la organización.
4. Conceptualizar el resultado consecuente en términos de las necesidades del cliente que se identificaron con anterioridad.
5. Comunicar tal conceptualización al cliente!"

William J. Stanton:

"La mercadotecnia es un sistema de actividades de negocios proyectado para planear, establecer precio, promover o distribuir algo de valor, bienes y servicios que satisfagan deseos para beneficios del mercado de consumidores domésticos actuales, usuarios industriales o potenciales!"

La mercadotecnia ha sido descrita como una actividad de negocios; como un grupo de actividades de empresa relacionadas; como un fenómeno del comercio; como una función integradora y coordinadora en la elaboración de políticas; como un proceso económico; como una estructura de instituciones; como el proceso de intercambio y transferencia de la propiedad de bienes; como la creación de utilidades de

tiempo, lugar y posesión y como muchas otras cosas. Empero a medida que los hombres de empresas han comenzado a reconocer que la "mercadotecnia es muy importante para el éxito de la firma ha evolucionado una ideología en las compañías completamente nueva, la cual se basa en tres ideas -- fundamentales:

- a) Toda la planeación y las operaciones deben estar orientadas al consumidor.
- b) Un volumen de ventas con utilidad debe ser el objetivo de la empresa y no el volumen de ventas en sí.
- c) Todas las actividades de mercadotecnia en una empresa - deben coordinarse con la organización.

Después de haber dado algunas definiciones que plantean algunos autores, nosotras entendimos a la mercadotecnia como:

"La actividad mediante la cual se va a aplicar el proceso administrativo, para que todos los recursos de la Empresa se dirijan a la satisfacción de los deseos, gustos, necesidades y caprichos a largo plazo de los clientes obteniendo con ello una utilidad."

1.3 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

Hoy el crecimiento económico de las naciones en desarrollo depende en gran medida de su capacidad para desarrollar sistemas de distribución efectivos para sus materias primas y de su producción agrícola e industrial. Aún los países comunistas están comenzando a usar publicidad, a establecer precios y otras actividades de mercadotecnia para mejorar sus sistemas de distribución doméstica y también competir más eficazmente en el comercio internacional.

En México la mercadotecnia fue implantada en las empresas por dos causas principales:

- a) Porque se pensó que con ella, los beneficios del capital invertido aumentarían notablemente y
- b) Porque el complejo de variables en el mercado representaba una presión que sólo podía afrontarse mediante una función de mercadotecnia. Esta función está principalmente constituida por las actividades de ventas, investigación de mercados, publicidad y promoción.

En esta época tan dinámica, la mercadotecnia debe considerarse como una de las razones principales de la existencia de la empresa, debido a que no es posible que una compañía calcule cuantos aparatos puede producir y luego fabricarlos. Para subsistir en este mercado altamente competitivo y lleno de cambios, la empresa primero debe determinar qué es lo que puede vender, cuánto puede

vender y qué métodos debe seguir para atraer al cliente precavido.

Todo esto se ha logrado ahora con la inclusión en las organizaciones de personal técnicamente más capacitado, y la formación de directores cada vez más preparados en Mercadotecnia y con ello el avance en las empresas dentro de esta disciplina.

De igual manera la Mercadotecnia en la actualizada es indispensable en los servicios, tales como: Banca, -transportación, servicios automotrices, aerolíneas, servicios comerciales, recreación.

Esto puede ser atribuido al hecho de que los servicios se han vuelto extremadamente complejos, especializados y competitivos. En consecuencia, la Mercadotecnia ha sido retada a desarrollarse en este campo.

1.4 FUNCIONES DE MERCADOTÉCNIA.

La función de Mercadotecnia es una actividad especializada e importante o un grupo de actividades relacionadas que se llevan a cabo en el mercado.

Estas actividades las podemos dividir en tres, con sus sistemas y subsistemas de la siguiente manera:

I ANTICIPAR LA DEMANDA.

Mediante esta actividad se pretende realizar un diagnóstico del mercado para determinar su extensión, características, gustos y motivaciones del consumidor. Así como, establecer los requisitos que debe cumplir el producto, en base a las cuales se pueda planear y formular normas para la determinación (fijación) del precio y asimismo, analizar los posibles problemas de distribución.

Para la anticipación de la demanda es indispensable la investigación de mercados la cual tiene como finalidad recoger, clasificar y analizar datos relativos a la transferencia y venta de los productos o servicios.

Esto se llevará a cabo con la ayuda de:

A) Análisis del mercado: Calcular y evaluar la extensión del mercado y determinar sus características.

A.1 Cálculo y determinación de la extensión del mercado.

A.2 Determinación de las características del mercado.

B) Determinación de los requisitos del producto: Analizar las motivaciones y actitudes, las reacciones y - las preferencias del consumidor.

B.1 Recoger las reacciones del consumidor con respecto a las peculiaridades y a los precios del producto.

B.2 Analizar las preferencias del consumidor.

C) Análisis de los problemas de distribución: Conseguir datos para la formulación de las normas y de los planes de marketing.

C.1 Obtener, analizar e interpretar los datos.

C.2 Recomendar normas comerciales.

II INCREMENTAR LA DEMANDA.

En esta segunda actividad se pretende aumentar la demanda del producto en el mercado a través de la creación - de ideas, catálogos, impresos y material de exposición, es decir mediante la comunicación de mercadotecnia. Así pues la publicidad y promoción de ventas intervendrán para este objetivo.

La publicidad es la encargada de la presentación y -- promoción de ideas para establecer relaciones entre individuos en situaciones de ofrecer productos y otros en situaciones de hacer uso de ellos. Esto se determinará mediante:

A. Planteamiento de Campañas: Desarrollar programas de -

publicidad.

A.1 Preparar los presupuestos de publicidad.

A.2 Planear y ordenar los programas.

A.3 Comprobar la eficacia de los programas.

B. Preparación de los anuncios: Crear temas que atraigan a la psicología del consumidor.

B.1 Realizar estudios sobre las motivaciones.

B.2 Seleccionar temas.

B.3 Preparar los anuncios.

B.4 Comprobar la eficacia de los anuncios.

C. Estudiar los medios: Determinar los medios materiales convenientes para llevar a cabo la difusión de la publicidad.

C.1 Seleccionar los medios.

C.2 Analizar la amplitud del efecto.

C.3 Comprobar la eficacia de los medios elegidos.

D. Producción publicitaria: Proyectar y realizar materialmente los anuncios.

D.1 Desarrollar los bocetos.

D.2 Conseguir elisés, dibujos, etc.

D.3 Reproducir los anuncios.

La promoción de Ventas tendrá como propósito complementar y coordinar las acciones de venta, para obtener mayor eficacia. Y esto se alcanzará a través de:

A. Desarrollar programas: Seleccionar, orientar e impulsar dichos programas.

A.1 Seleccionar programas.

A.2 Preparar y orientar programas.

B. Ayuda de ventas: Crear catálogos, materiales de exposición, impresos, material auxiliar del vendedor y similares.

B.1 Selección de los medios auxiliares de la venta.

B.2 Preparar y distribuir los medios auxiliares.

III. SATISFACER LA DEMANDA.

Con la tercera actividad se pretende la determinación de políticas, presupuestos, precios, presentación del producto y las condiciones de venta del mismo, así como la -- formación de la fuerza de ventas y el manejo adecuado de -- los productos para hacerlos llegar al consumidor.

Es por ello que el planteamiento de las venta nos -- ayudará en este objetivo de la siguiente forma: Planeando para vender los productos adecuados en el lugar, momento y cantidades adecuadas, por el canal y precio adecuado. Para la realización de este planteamiento de venta es necesario:

A. Determinación de políticas: Desarrollar cursos, métodos o sistemas de acción de venta.

- A.1 Determinar los productos a vender.
 - A.2 Planear la venta.
 - A.3 Seleccionar los canales de distribución.
- B. Presupuestos: Preparar estimaciones de cifras de venta y del costo de la venta para un determinado período.
 - B.1 Preveer las ventas.
 - B.2 Establecer cuotas de ventas.
 - B.3 Estimar el costo de la venta.
- C. Precios: Determinar los precios y las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo las ventas.
 - C.1 Establecer normas para obtener un beneficio.
 - C.2 Fijar precio a los productos y preparar listas - de precios.
- D. Compras: Comprar productos para la venta (no para la fabricación o transformación: impresos).
 - D.1 Seleccionar los productos a comprar.
 - D.2 Determinar las cantidades a comprar.
 - D.3 Seleccionar las fuentes de suministros.
 - D.4 Negociar precios, condiciones y fechas de entrega.
 - D.5 Pasar pedidos.
- E. Presentación: Crear envases o envoltorios para los - productos a vender envasados o empacados.
 - E.1 Determinar los requisitos funcionales.

- E.2 Determinar los requisitos que ayudan a vender.
- E.3 Comprobar la aceptación de los envases o envoltorios.
- E.4 Desarrollar las especificaciones en los envases o envoltorios.

Con las operaciones de venta se pretenderá transferir productos a los clientes a cambio de dinero. Implicando -- con ésto:

- A. Selección de vendedores: Reclutar y seleccionar personal de venta.
 - A.1 Analizar los requisitos del puesto.
 - A.2 Desarrollar las especificaciones del puesto.
 - A.3 Analizar las fuentes de posibles empleados.
 - A.4 Atraer a los posibles empleados.
 - A.5 Entrevistar a los candidatos.
 - A.6 Examinar a los candidatos.
 - A.7 Obtener referencias.
 - A.8 Valorar a los candidatos.
- B. Formación de Vendedores: Orientar e instruir al personal de ventas.
 - B.1 Equipar a los vendedores con los instrumentos de la venta.
 - B.2 Dirigir cursos de formación.
 - B.3 Entrenar a los vendedores sobre el terreno.

- C. Control de Vendedores: Controlar las actividades del personal de ventas.
 - C.1 Asignar a los vendedores zonas y rutas.
 - C.2 Establecer medidas de ejecución del trabajo de - venta.
 - C.3 Supervisar la labor de los vendedores.

- D. Remuneración de los vendedores: Establecer las bases para remuneraciones del personal de ventas por sus - servicios y según su actividad.
 - D.1 Seleccionar planes o bases.
 - D.2 Administrar el plan.

- E. Servicios de pedidos: Suministrar información referente a las demandas o los pedidos.
 - E.1 Contestar a las demandas.
 - E.2 Cotizar los precios.
 - E.3 Llevar la documentación de los pedidos.

- F. Ventas: Conseguir pedidos de los presuntos comprado--res, de los productos de la empresa.
 - F.1 Seleccionar compradores potenciales.
 - F.2 Argumentar.
 - F.3 Asegurar pedidos.

La distribución, por último nos apoyará para transla-
dar y manejar los productos desde el punto de almacenamiento
to hasta el de consumo o uso, valiéndose para ello de:

- A.** Almacenamiento: Mantener y manejar mercancías almacenadas para su expedición a los clientes.
 - A.1** Determinar ubicación y capacidad de los almacenes.
 - A.2** Recibir e inspeccionar los productos.
 - A.3** Conservar en buen estado los almacenes.

- B.** Expedición: Servir los productos a los clientes.
 - B.1** Coordinar los pedidos.
 - B.2** Elegir los medios de transporte.
 - B.3** Enviar los productos.

- C.** Servicio de Producto: Asegurar la satisfacción del --- cliente y el normal resultado de los productos.
 - C.1** Manejar los productos devueltos, reparaciones y -- substituciones.
 - C.2** Poner en práctica y administrar garantías.
 - C.3** Proporcionar un servicio técnico a los clientes.

1.5 FUNCIONES DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA.

En sentido estricto, dirección implica dar las instrucciones apropiadas.

Phillip Kotler, define a la función de la Dirección de Mercadotecnia de la siguiente manera:

"Es el análisis, planeación, ejecución y control de programas destinados a producir intercambios convenientes con determinado público, a fin de obtener ganancias personales o comunes. Depende considerablemente de la adaptación y coordinación del producto, precio, promoción y lugar para lograr una reacción efectiva."

Lipson y Darling, describen la función de la Dirección de Mercadotecnia como sigue:

"Adquirir, organizar y dirigir el empleo de los recursos económicos, con el fin de que el ingreso por las ventas del producto o el servicio exceda a los costos y que este excedente se maximice".

La Dirección de Mercadotecnia tiene la responsabilidad de desarrollar y efectuar medidas estratégicas relativas al producto y a la mercadotecnia, para satisfacer con beneficio las necesidades de los consumidores.

Uno de los desafíos que resulta dominante en la función de Dirección de Mercadotecnia es el cambio, debido a la creciente rapidez de las innovaciones en los productos y en los servicios.

Además existen los desafíos específicos que consisten en:

- A) Establecer el equilibrio del costo con la satisfacción, a fin de alcanzar la máxima preferencia de los consumidores.
- B) Administrar la mezcla del mercado (precio, producto, promoción y plaza) con el propósito de formar un volumen satisfactorio.
- C) Comprender la naturaleza del mercado y parte de la mecánica que implican los procesos de éste.
- D) Examinar los cambios que han ocurrido en la administración de mercadotecnia durante los últimos años.

El Proceso de Dirección involucra:

- 1. Verificar la aptitud de la organización.
- 2. Dar buenas instrucciones.
- 3. Explicar el razonamiento estratégico de las instrucciones.
- 4. Transmitir las calificaciones del desempeño de la función.
- 5. Seguir de cerca las instrucciones.
- 6. Emplear la dirección consultiva.

El objetivo de la función de la Dirección de Mercadotecnia es "provocar intercambios convenientes".

RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA.

1. El análisis de las oportunidades de mercado.
2. El establecimiento de los objetivos para las operaciones del mercadeo.
3. El desarrollo de la organización interna de mercadotecnia.
4. La adquisición de recursos para las operaciones de mercadeo.
5. La creación de ofertas del mercado.
6. La evaluación y el control de las actividades de mercadeo.

ESTRUCTURA DE UNA DIRECCION DE MERCADOTECNIA.

En una compañía grande existen muchos niveles. Sin embargo, se puede conceptualizar 3 niveles como una base simplificada del proceso de decisión de la Dirección de Mercadotecnia, planeación y control. Estos 3 niveles son: Director General, Director de Mercadotecnia y Gerente de Marca.

Cada uno de estos niveles representa una situación de decisiones totalmente distinta. Entre más elevado sea el nivel, más amplio será el horizonte de planeación de quien adopta decisiones a ese nivel. La cantidad de riesgo que involucra las tendencias de decisión tiende a aumentar con la longitud del horizonte de planeación. Los tipos de datos y los de análisis de datos

también tienden a ser diferentes entre los tres niveles. A continuación las responsabilidades y funciones que competen a cada nivel sugerido.

EL DIRECTOR GENERAL.

Las responsabilidades internas de mercadotecnia - del Director General son del tipo proponer-disponer, - las políticas mayores le son propuestas desde abajo y él decide o "dispone" de ellas. Lo típico es que no - distinga entre mercadotecnia, producción o alternativas de financiamiento. Para él siempre están asentadas en términos financieros y representan usos de fondos, con cierta recuperación que se espera de tales - fondos. Por lo regular, una inversión, como la introducción de un nuevo producto, implica simultáneamente todos los aspectos: mercadotecnia, fabricación y financiamiento.

En las responsabilidades externas del Director General, él es el único que puede hablar por la corporación e interpretar sus propósitos y funciones a los - diferentes públicos con que está en contacto.

EL DIRECTOR DE MERCADOTECNIA.

Como parte de su responsabilidad, reúne todos los planes de mercadotecnia de cada marca individual y -- formula el plan general correspondiente. Al mismo -- tiempo, inicia el proceso de conciliar el plan gene--

ral de mercadotecnia con los planes de las otras partes de la división, como los de producción y financiero, aunque en ello también desempeñan un importante papel los gerentes de marca.

El Director de Mercadotecnia es en gran parte responsable de los aspectos estratégicos de una marca determinada y de los aspectos administrativos de todas las marcas dentro de su división en conjunto.

Mientras que el Gerente de Marca es responsable de las fases funcionales de una marca en particular.

1. Función básica.

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de mercadotecnia de la firma para producir un ingreso óptimo de productividad, estudiar las necesidades actuales del mercado y proyectar las necesidades y tendencias futuras de ese mercado; guiar a la compañía en la creación de productos y servicios que le permitan lograr sus objetivos de crecimiento productivo.

2. Política.

Participa con el Director General en la creación de la política de la corporación. Crea y administra las políticas de mercadotecnia para suplementar las más generales de la empresa.

3. Inteligencia de mercado.

Proporciona lo necesario para el estudio continuo de los mercados de la compañía.

Identifica, clasifica y cuantifica el mercado por segmentos significativos y cambios en estos sectores particulares.

Mide las actitudes del consumidor y su percata--- miento de los productos de la compañía y los de - la competencia.

Determina el impacto de los programas publicita--- rios.

4. Planeación.

Crea objetivos a corto y a largo plazo.

Somete estos objetivos a los subordinados y prepara una estrategia general para lograrlos.

Ajusta los planes anuales según se requiera.

Basado en sus estudios del mercado, recomienda a la división de producción la necesidad o conve--- niencia de nuevos productos.

5. Ejecución de planes.

Delega en sus gerentes la responsabilidad y autoridad para llevar a cabo los planes aprobados.

Proporciona la coordinación y supervisión necesaria para asegurarse de que la organización de mer--- cadotecnia esté colaborando estrechamente para lo

grar los objetivos.

Vigila que los objetivos de mercado, todos los planes y cualesquier cambios sean comunicados a toda la compañía.

6. Control.

Se asegura que los planes que ha formulado, una vez ejecutados lleven a cabo lo que se supone -- han de hacer y el primer paso es encontrar qué -- fue lo que lograron, lo que requiere medir el de sempño.

EL GERENTE DE MARCA.

Es responsable de reunir todas las actividades de mercadotecnia correspondientes a una marca particular. Su principal responsabilidad es formular el plan de mercadotecnia para esa marca y este plan de mercadotecnia es un aspecto medular de la gerencia de la corporación.

Un gerente de marca tiene a su cargo la responsabilidad de mercadotecnia por uno, o cuando mucho, algunos productos, en vez de todos los productos de la compañía. Casi no establece políticas, sino que su mayor responsabilidad es la planeación. En esta función lleva a cabo las siguientes actividades:

1. Somete y recomienda al Director de mercadotecnia planes sobre nuevos productos y prioridades. In--

terpreta las necesidades del mercado y el costo requerido del producto y características de desempeño a aquellos departamentos encargados de la creación y diseño del envase de productos.

2. Trabaja con el departamento de investigación de mercados para calcular el mercado potencial de sus productos.
3. Colabora con los departamentos de producción y finanzas, proporcionándoles pronósticos de ventas.
4. Colabora con el gerente de servicios de mercado y los departamentos de bodega, inventario y -- transporte, en los planes de inventario por puntos de distribución de campo.
5. Trabaja con los gerentes de ventas y de publicidad para formular planes de venta, publicidad y promoción para productos corrientes y nuevos.
6. Propone políticas de precios y estrategias al - gerente de mercadotecnia.
7. Estudia la efectividad de los canales de distribución y recomienda los cambios necesarios al - director de mercadotecnia.

8. Crea planes para organizar y constituir el personal de su departamento.
9. Mantiene un completo conocimiento de sus productos y aplicaciones y continuamente valoriza sus ventajas y desventajas.
10. Indica al gerente de mercadotecnia aquellos productos que no producen utilidades satisfactorias y que conviene dar de baja de la línea.

El Gerente de marca colabora estrechamente con todos los demás departamentos ventas, publicidad, distribución, precios, servicios al mercado, fabricación, bodegas y control de inventarios, para asegurar que se cumpla el plan de mercadotecnia.

De los tres, el Director General es el que posee la mayor latitud para el cambio. Sus dimensiones de ajuste son organización, canales, producto, precio, publicidad y ventas. Se reserva el derecho de tomar la decisión final sobre la innovación de la mercadotecnia; pero tal innovación real es iniciada, planeada y llevada a cabo por el director de mercadotecnia. Se encarga del juego de inversión, lo que implica un horizonte de planeación a largo plazo.

El director de mercadotecnia está un poco más limita

do. Sus dimensiones de ajuste son: producto, canales, precio, publicidad y ventas. Tiende a jugar el juego de innovación y el de nuevos productos en particular. Tiene un horizonte de planeación a largo plazo.

El gerente de marca está más limitado todavía y puede cambiar solamente: precio, publicidad y ventas. Tiende a jugar el juego de planeación de mercados de corto alcance y tiene un horizonte de planeación a corto plazo.

Las funciones de la dirección de mercadotecnia son muy amplias y variadas, dependiendo del tamaño de la organización. A continuación describiremos las principales funciones de cada área clave en la dirección de mercadotecnia, proporcionando un organigrama (anexo 1.51) para una empresa grande con funciones bien definidas y específicas.

En primer lugar tenemos al Director de la Dirección de Mercadotecnia cuyas principales funciones son:

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de mercadotecnia de la compañía para producir un ingreso óptimo de productividad, estudiar las necesidades actuales del mercado y proyectar las necesidades y tendencias futuras de ese mercado; guiar a la compañía en la creación de productos y servicios que le permitan lograr sus objetivos de crecimiento productivo.

GERENCIA DE SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA.

Tiene a su cargo emitir informes en forma periódica -

acerca del consumidor (advertencias, actitudes, compras y uso), fábrica (ventas e inventarios), ventas al mayoreo (porcentaje de envíos), ventas al menudeo (ventas, precios, inventarios y distribución), publicidad (relaciones de ventas y gastos). Oportunidades de mercadotecnia, pruebas de concepto, ubicación de productos, pruebas de calidad de producto, información gubernamental y comercial, estimados de gastos de publicidad, informes de contabilidad sobre ventas, informes sobre envíos de depósitos, informes sobre panel de consumidores, informes de visitas de ventas, etc. Estadísticas sobre los informes anteriores, investigación de mercados y todos los informes de control.

GERENCIA DE PLANEACION DE MERCADOTECNIA.

Esta gerencia maneja los presupuestos del área entre los que se incluyen presupuestos de publicidad, propaganda, capacitación a vendedores, campañas de promoción, investigación de mercado y de producto. Otras de sus responsabilidades es el desarrollo de nuevos productos que comienza con la generación de ideas, evaluación de dichas ideas, desarrollo del nuevo producto y pruebas, desarrollo de los programas publicitarios, pruebas de mercados, obtención de la capacidad productora e inventarios, introducción a escala completa, medida y evaluación del producto introducido.

Tiene a su cargo a los Gerentes de marca, que cada uno tiene la responsabilidad de un producto o línea de --

productos específicos; sus funciones más importantes son:

- . Formular el plan de mercadotecnia para esa marca.
- . Someter a consideración del director mejoras a los productos o nuevos productos.
- . Pronosticar las ventas.
- . Trabajar directamente con los gerentes de ventas y publicidad para formular los planes respectivos.

GERENCIA DE COMUNICACION DE MERCADOTECNIA.

Tiene los departamentos de Relaciones Públicas, que se ocupa de los contactos de la empresa con los clientes, mayoristas, distribuidores e intermediarios; la publicidad se encarga de la presentación de ideas para establecer relaciones con los clientes o los intermediarios; la promoción cuyo propósito es de complementar y coordinar las acciones de ventas, a través de programas, catálogos y además proporcionar medios auxiliares de ventas.

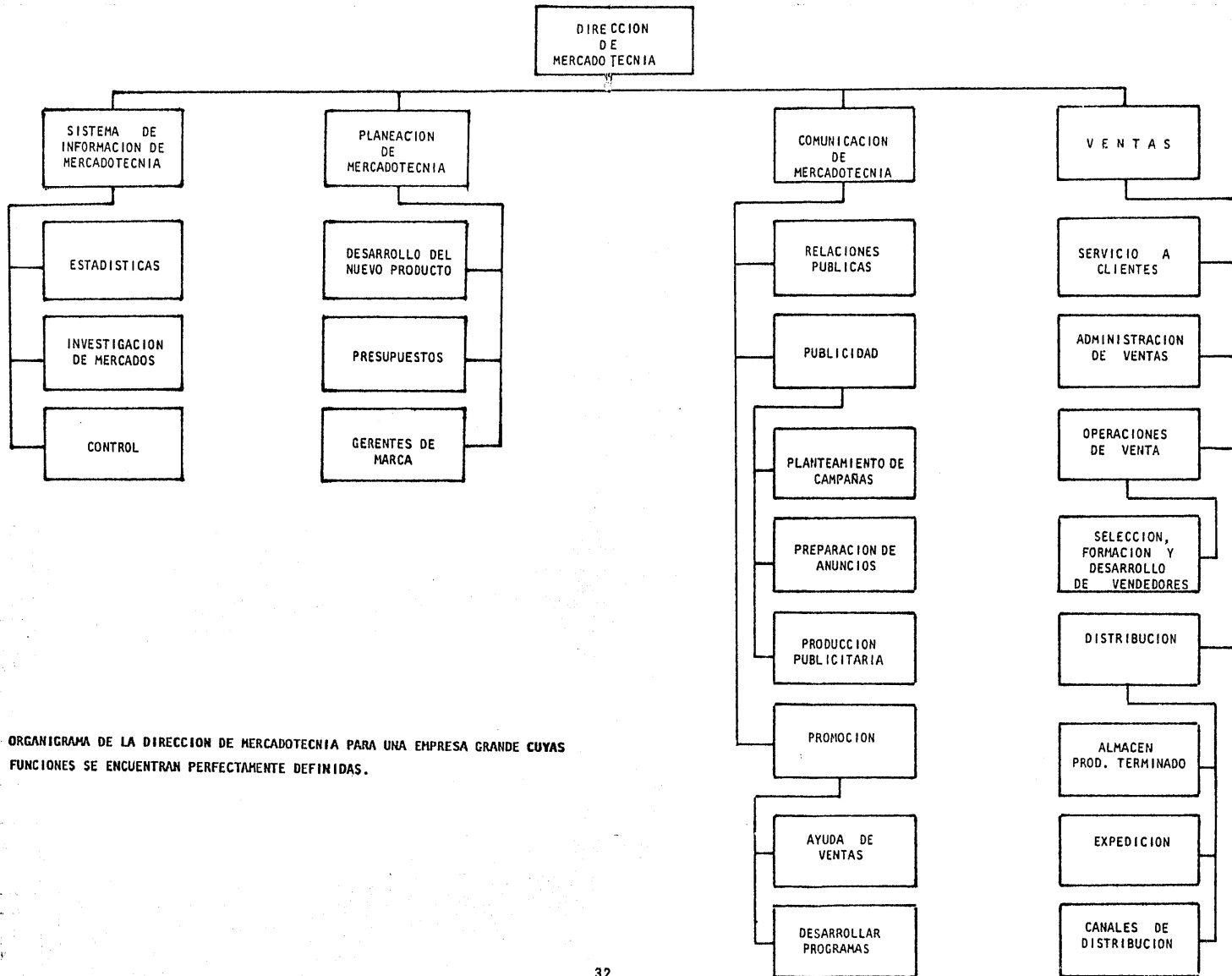
GERENCIA DE VENTAS.

Dentro de esta gerencia se encuentran: el servicio a clientes que comprende las devoluciones por defectos o para hacer efectivas las garantías; la administración de ventas en la cual se realizan funciones como facturación, levantamiento de pedidos, etc.; Operaciones de ventas que es la sección que administra la fuerza de ventas así como la selección, formación y desarrollo de la misma. Otra sección es la de distribución quien coordina el almacén -

de productos terminados, la expedición de éstos y los canales de distribución adecuados.

En las empresas pequeñas las funciones de mercadotecnia son llevadas a cabo por el Gerente de Mercadotecnia, - que en la mayoría de los casos es el dueño del negocio.

Considerando lo anterior, podemos deducir que la planeación que efectúan estas personas es día a día y en forma intuitiva.



ANEXO 1.5.1 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA GRANDE CUYAS FUNCIONES SE ENCUENTRAN PERFECTAMENTE DEFINIDAS.

CAPITULO II

PLANEACION ESTRATEGICA

INTRODUCCION.

Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas; sin embargo hay enfoques principales en los cuales se pueden basar las empresas.

En este capítulo se expondrá la definición de planeación, táctica, estrategia y planeación estratégica, así como algunos procesos para su realización.

Además se hará hincapié de la importancia, beneficios y objetivos que tiene la planeación estratégica.

2.1 ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

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 formal, denominándoles sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas están siguiendo este ejemplo. Empero subsecuentemente, se han ido creando otros términos sinónimos tales como: Planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, etc.

Años atrás a la planeación estratégica se le consideraba como una herramienta nueva para la dirección. Debido a que antes se prestaba más atención a la operación, pero ahora día a día los ejecutivos se preocupan por diseñar estrategias excelentes y de implantarlas de manera eficiente. Es por ello que hoy es considerada como una técnica importante entrelazada inseparablemente al telar directivo, ya que la planeación estratégica es una función y responsabilidad de todo directivo a todos los niveles dentro de una organización.

2.2 PLANEACION

La función de planeación es una parte integral del sistema de información para la toma de decisiones. Involucra el fijar objetivos organizacionales y diseñar los medios para llegar a ellos.

La planeación provee una estructura para la toma de decisiones integral a través de la organización. En un nivel estratégico, los planes a largo plazo incluidos son desarrollados para lograr sus misiones en sí mismo, los planes a corto plazo son usados para el nivel operativo e implantados por medio de tácticas detalladas. En medio, al nivel de coordinación (autoridad), la administración está involucrada en transformar la estrategia de tácticas, desarrollar políticas y procedimientos y coordinar la actividad de planeación.

La planeación es la llave de la función de administración que provee los medios a través de los cuales harán frente los individuos y la organización a un medio ambiente complejo, dinámico y siempre cambiante.

A continuación presentaremos varias definiciones sobre los términos de planeación, estrategia y táctica. Así como el diagrama de proceso de planeación.

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig puntualizan:

"Un plan es un método detallado, formulado de antemano para realizar cualquier cosa. La planeación es el proceso de decisión adelantado que propone qué es lo que se va a hacer y cómo. Esto implica determinar misiones, identifi-

car áreas claves de resultados y fijar objetivos específicos, así como desarrollar políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. La planeación provee una estructura para integrar sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas. La planeación extensa o amplia es una actividad integrada que busca maximizar la efectividad total de una organización, como un sistema en concordancia con sus objetivos. La planeación tiene una implicación del futuro y significa que hay más habilidades involucradas en el diseño de planes para la realización de los objetivos. En resumen un plan es un curso predeterminado de acción. - Escencialmente tiene tres características: primero debe involucrar el futuro, segundo debe incluir acción y tercero, hay un elemento de identificación personal o de organización, o de causa: que es el curso futuro de acción que será tomado por el planeador o por alguna otra persona designada dentro de la organización."

Según Agustín Reyes Ponce:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios -- que habrán de orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números, - necesarias para su realización".

Gibson, Ivancevich y Donnelly exponen:

"La función de planeación consiste en definir los objetivos por alcanzar y en determinar los medios apropiados -

para lograr los fines definidos. Planear implica, no solo especificar a dónde va la organización sino cómo ha de -- llegar ahí. En términos específicos, hay que analizar y - evaluar alternativas en términos de criterios que son consecuencia de la misión, las metas y objetivos."

Koonts y C. O'Donnell la definen como:

"Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. Los planes comprenden la adopción de objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las formas de alcanzarlos. La tarea exacta de la planeación consiste en reducir al máximo los riesgos y al propio tiempo aprovechar - las oportunidades."

TIPOS DE PLANES.

Existen varios tipos de planes que pueden clasificarse como: objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

OBJETIVOS.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad.

POLITICAS.

Son planteamientos generales que guían o analizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los - subalternos.

PROCEDIMIENTOS .

Son verdaderas guías de acción que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de acciones requeridas.

REGLAS .

Una regla demanda que se tome una acción o no se tome la acción específica y definida con respecto a una situación.

PROGRAMAS :

Es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de darse, cursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada.

PRESUPUESTO .

Es un planteamiento de los resultados que se esperan expresados en términos numéricos.

DEFINICION DE ESTRATEGIA .

Koontz y O'Donnell se refieren a la estrategia diciendo:

"El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas - mayores, una descripción de lo que se desea que sea la - empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos."

John A. Howard la define como:

"El conjunto de reglas que delimitan el número de cursos alternativos de sección (planes) que se deben analizar y que por lo general se convinieron con la gerencia superior. Una estrategia puede definirse a varios niveles de generalidad, entre más general y menos específica sea, mayor será la libertad que se ofrezca a los gerentes".

Ansoff expone:

"Las estrategias son las expresiones operacionales de las políticas en el sentido de que, dentro de un sistema de administración definen el criterio sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados. Estos programas pueden relacionar tanto las actividades de cartera (estrategias externas) como las estrategias internas que tratan con la estructura de la organización y las actividades de control social".

Russell L. Ackoff cita:

"La estrategia es la selección de fines, se interesa por los objetivos a largo plazo y por las maneras de obtenerlos que afectan al sistema como un todo".

DEFINICION DE TACTICA.

Táctica: son los elementos que concretamente se van a emplear para recorrer la meta y llegar el objetivo propuesto.

Russell L. Ackoff define:

"La táctica como la selección de los medios, se interesa en las metas a corto plazo y el medio de lograrlas y - generalmente afectan solamente parte de la organización".

2.3 PROCESO DE PLANEACION.

Las premisas fundamentales del proceso de planeación incluyen datos objetivos acerca de la organización y de su medio ambiente, así como también, vistas subjetivas de los problemas y oportunidades ambientales y de las potencialidades y debilidades de la organización.

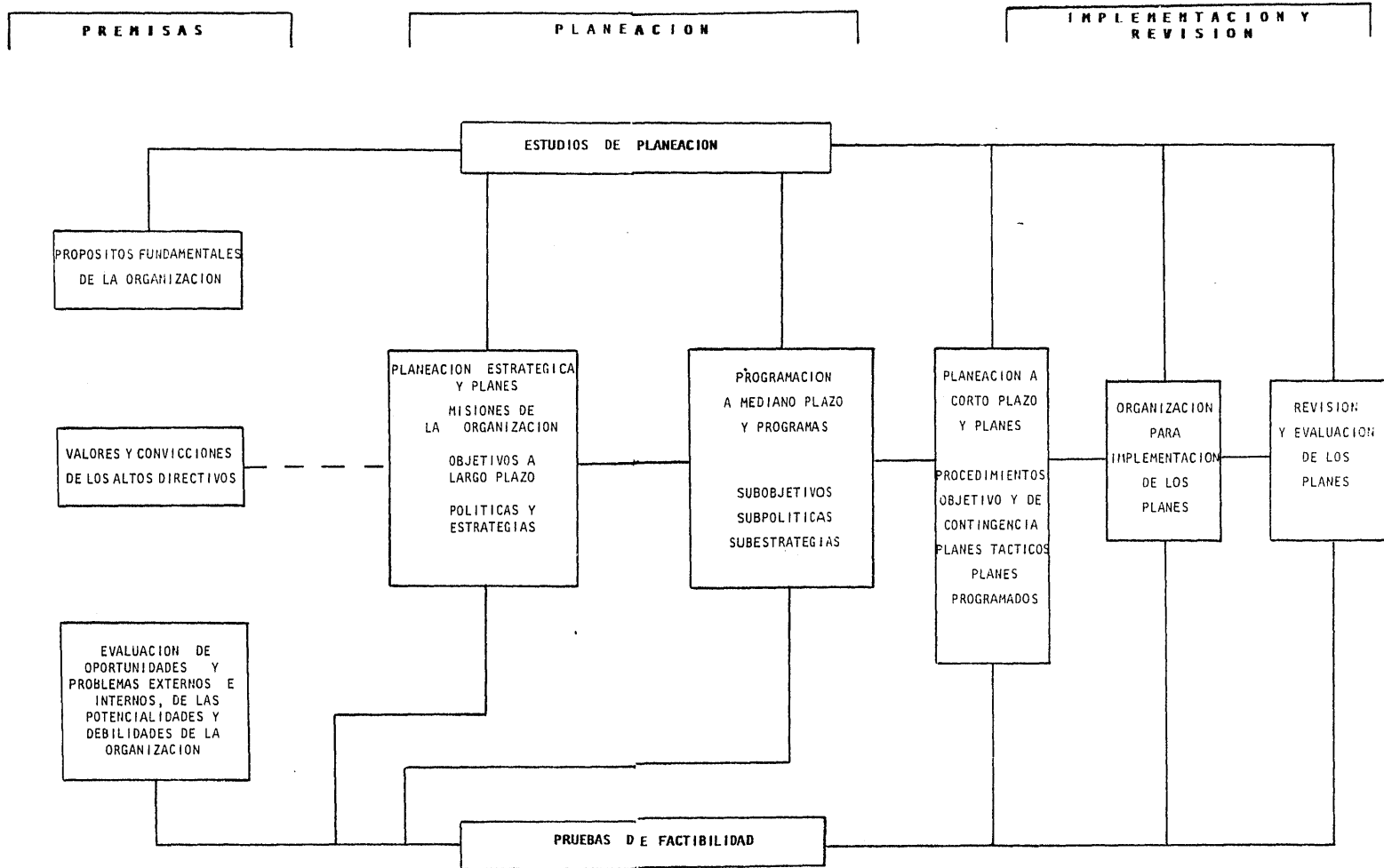
Las premisas son penetradas con los valores y convicciones de los directivos. También son incluidas las expectativas sociales que están implícitas en la cultura o explícitas en las leyes y regulaciones concernientes a la conducta apropiada de la organización.

Las premisas culminan en un propósito organizacional fundamental que, en el último análisis, determina la relevancia de la estrategia.

Las decisiones clave son fijar objetivos, planear la sección para llevarlas a cabo, implementar planes, y controlar el esfuerzo organizacional. (Consultar anexo 2.3.1).

La estrategia es transformada en acción por medio de los procesos que serán sucesivamente más específicos como nosotros nos movamos hacia abajo en la jerarquía organizacional hacia el punto de implantación.

Los planes tácticos y procedimientos son detallados para enfocar objetivos a corto plazo.



ANEXO 2.3.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE PLANEACION

FUENTE: FREMONT E. KAST Y JAMES E. ROSENZWEIG ORGANIZATION AND MANAGEMENT.

HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION.

Como se mencionó anteriormente 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 -- las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. (anexo 2.3.2)

Los principios de la planeación son tres:

- a) **Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- b) **Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, o de las circunstancias que hayan variado después de la provisión.

Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

- c) **Unidad:** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados o integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Las reglas son:

- Políticas:** Que son los criterios generales que tienen por objeto orientar de acción.

Procedimientos: Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados.

Programas: Son aquellos en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operación, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Presupuestos: Consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Las técnicas con que se ayuda la planeación son principalmente cinco con las cuales se auxiliará para presentarlos, explicarlos y discutirlos, etc. y son:

Técnicas de la Planeación: Manuales

Diagramas de procesos y de flujo.

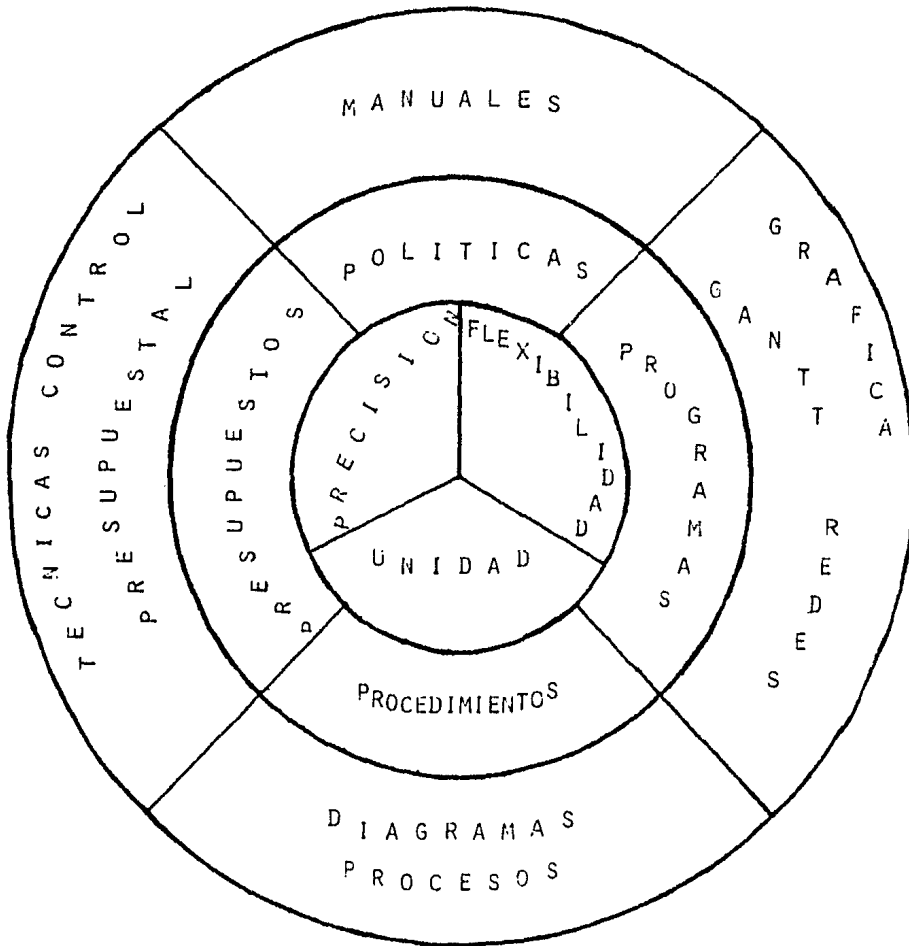
Gráfica de Gantt

Programas

Los sistemas conocidos como:

PERT, CPM, RAMPS, es decir técnicas de trayectoria crítica.

HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION



PRINCIPALES INSTRUMENTOS
(CIRCUITO EXTERIOR)

PRINCIPIOS
(CIRCUITO CENTRAL)

REGLAS
(CIRCUITO INTERMEDIO)

FUEITE: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AGUSTIN REYES PONCE

ENFOQUES ALTERNATIVAS DE PLANEACION

Existen varios patrones de planeación que son fundamentalmente diferentes. En muchas compañías, especialmente las grandes, todas las posturas principales de planeación se usan de una forma u otra. Estos patrones son: a) planeación intuitiva-anticipatoria, b) planeación estratégica formal, c) planeación reactiva día a día, d) planeación oportunista empresarial, e) enfoque solución precipitada creciente y f) enfoque de adaptación.

a) Planeación Intuitiva-anticipatoria.

Por lo general se desarrolla en la mente de una persona, puede o no resultar en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción; está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo.

b) Planeación estratégica formal.

Está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos. Es explícito en el sentido de que las personas saben qué es lo que pasa. Con frecuencia los manuales de instrucciones se preparan para explicar quién hará qué y cuándo, y qué pasará con la información. Están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en proceso se documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos.

c) Planeación reactiva día a día.

Consiste en enfrentarse al día conforme llegue y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud.

d) Planeación oportunista empresarial.

El director que utiliza este sistema está investigando constantemente el medio ambiente para descubrir nuevas oportunidades en los mercados nuevos productos, y/o -- nuevas inversiones, Se dice que los directivos que -- adoptan este sistema de planeación se aprovechan de la inseguridad ambiental y están dispuestos a tomar decisiones con alto riesgo.

e) Enfoque solución precipitada creciente.

Los directivos que adoptan este patrón no tienen objetivos concretos a largo plazo, pero los desarrollan du

rante el proceso de evaluación de políticas alternativas. De éstas últimas se considera solo un número reducido y solo aquellas que difieren cada vez más - de las políticas existentes, y se analice una cantidad limitada de consecuencias para cada una de las mismas. El problema es continuamente analizado y redefinido, y las decisiones relacionadas con éste se toman paso a paso y nunca van más allá del status -- quo. Este enfoque sirve de remedio y está dirigido más hacia la corrección de las imperfecciones actuales que hacia la formulación de estrategias para satisfacер los objetivos específicos de una naturaleza retadora. Este sistema es más bien una postura - reactiva que una proactiva y los directivos que lo siguen adoptan una actitud de espera y de observa-- ción. Constantemente atizan el proceso de evalua--- ción hasta que se llegue a un acuerdo acerca de que un movimiento futuro es aceptable.

f) Enfoque de adaptación.

En este enfoque los directivos toman decisiones es-- tratégicas para modificarlo después mediante decisiones sucesivas. Este procedimiento involucra una disminución y redefinición de la decisión básica.

2.4 DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Sería muy útil que la nomenclatura fuera aceptada universalmente, pero éste no es el caso. Los estudiosos de esta disciplina proponen diferentes conceptos para mencionar esta técnica. Subsecuentemente se han ido creando --- otros términos sinónimos, tales como: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, etc. Nosotros nos referimos a ella como planeación --estratégica.

George A. Steiner la define basándose en cuatro características fundamentales:

a) El porvenir de las decisiones actuales.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efectos durante un tiempo, -relacionada con una decisión real o intencionada -que tomará el director. La planeación estratégica también consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

b) Proceso.

La planeación estratégica es un proceso que se inici

cia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Asimismo, decide cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Debe considerarse a la planeación estratégica como un proceso continuo en la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

c) Filosofía.

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

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización, deben creer en el valor de la planeación estratégica la cual representa un proceso mental más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

d) Estructura.

La planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es por ello que la pla

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

De acuerdo con H. Igor Ansoff:

"La planeación estratégica consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma.

La estrategia es más que un resultado organizacional, el resultado de la cooperación entre los varios subsistemas en los cuales consiste una organización".

Según Theodore A. Smith.

"La estrategia es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse y el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante.

Es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerles frente".

Kenichi Ohmae dice:

"Lo que distingue a la Planeación Estratégica de todos los demás tipos de planeación de las empresas es, en una palabra, la ventaja "competitiva". Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia.

Una buena planeación estratégica de negocios es la -- que permite a una compañía ganar terreno en forma significativa a sus competidores a cambio de un costo aceptable. La auténtica tarea del estratega consiste en encontrar la forma de realizarlo".

John A. Howard la describe como sigue:

"La estrategia de la corporación es un conjunto de reglas que sirven de guía a la compañía en total para el logro de sus objetivos. El objetivo predominante es el crecimiento con un mínimo de restricciones de utilidades que puede lograr este crecimiento mediante la expansión o diversificación".

Planeación Estratégica representa para nosotros "un estudio racional de las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades de la empresa, con el cual nos ayudaremos a tomar medidas a largo plazo más eficientes para hacer frente a nuestros competidores a un precio -- aceptable".

2.5 BENEFICIOS, RIESGOS Y LIMITACIONES DE LA P.E.

BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Para la mayoría de las empresas el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades. Por ello puede decirse que la época actual exige la planeación estratégica, para que los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual se desenvuelven. Con la ayuda de la planeación estratégica los ejecutivos en jefe pueden cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente. Así como formular y contestar algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencias sin tener que preocuparse por factores secundarios, ésto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

La planeación estratégica alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas por medio del análisis de situación, lográndose con ésto una mayor eficiencia en el establecimiento de objetivos. La planeación estratégica proporciona además una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección. La alta dirección, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que a niveles inferiores puedan tomarse decisiones conforme a ella.

La planeación estratégica motiva la participación en la elaboración de los planes en el proceso de la toma de

decisiones, aumentando la seguridad y creatividad del personal, lo cual representa un atributo valioso. Ayuda además a desarrollar habilidades directivas y del personal que facilitarán las reacciones apropiadas frente a eventos desconocidos. El desempeño de los gerentes se califica ahora basándose en su adhesión a sus planes estratégicos y no en las utilidades a corto plazo.

Con un sistema de planeación bien organizado, la red de comunicación es más útil y eficiente. Internamente el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.

Una vez que los planes están concluidos y escritos habrá que registrar en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quién las implantará, y quién las realizará. Y externamente, su objeto es el mercado financiero, la fuente de fondos para respaldar el crecimiento.

Implica una relación entre los mercados actuales y los mercados para productos futuros que llevarán al mercado financiero la idea de que los inversionistas pueden sentirse optimistas respecto a ganancias futuras de las acciones.

RIESCOS PRINCIPALES EN EL USO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

a) La planeación altera las relaciones interpersonales.

La introducción de un nuevo sistema de planeación provocará la desintegración de grupos ya establecidos y - la formación de nuevos equipos.

Asimismo, las relaciones cambiarán trayendo como consecuencia, la necesidad de enfrentarse a nuevos hechos e ideas y de tratar con personalidades desconocidas.

Con la introducción de la planeación, la gente tendrá una visión diferente del futuro y su función en éste; - sus percepciones de la realidad, prioridades, metas, - funciones y relaciones organizacionales cambiarán.

Estos cambios crean inseguridad lo cual no le agrada a la gente.

b) La planeación cambia los flujos de información, la toma de decisiones y la autoridad.

En el sistema de planeación generalmente se desarrollan nuevos canales de información. Estos nuevos flujos de información originan a su vez nuevos patrones - de toma de decisiones, los cuales comprenden cambios en las autoridades. Por tal motivo los directivos se preocupan por sus poderes jerárquicos y se vuelven aprensivos, creyendo que se disminuye o pierde su autoridad.

c) La planeación puede acentuar conflictos en las organizaciones.

Los sistemas de planeación estratégica algunas veces - pueden intensificar los conflictos existentes en la organización, tales conflictos algunas veces pueden ocasionar problemas que erróneamente consideran frac-

tos de la planeación.

d) Problemas operativos tienden a anular los esfuerzos de la planeación.

En la mayoría de los casos los gerentes deben su éxito precisamente a su capacidad para resolver problemas -- operativos a corto plazo, lo cual los beneficia satisfactoriamente obteniendo recompensas rápidamente. Por lo tanto ésto ocasiona el desinterés hacia la planeación estratégica ya que no produce resultados inmediatos, además de estar llena de inseguridad a un plazo -- mucho más largo al cual están acostumbrados.

e) Los riesgos y temores a fracasar.

La planeación estratégica incluye el riesgo de posibles errores, es decir, a equivocarse en la selección de es trategias adecuadas. Una de las maneras más fáciles de evitar problemas es no involucrarse con la planeación -- estratégica. Los directivos lo saben por ello tratan -- de evitar a cualquier lugar el relacionarse con ella.

f) Nuevas exigencias para los directivos.

Una de las resistencias principales es el hecho de que la planeación estratégica exige una nueva manera de -- pensar, la destreza de adaptarse a nuevos conceptos, -- el enfrentamiento a nuevos retos y la necesidad de --- idear nuevas formas de desempeñar su trabajo. El direc tor debe pensar más allá de los límites estrechos de -- su área de autoridad inmediata. Debe considerar futu--

ras fuerzas ambientales en forma más cuidadosa de lo que estaba acostumbrado.

g) El deseo de evitar inseguridad.

En la planeación estratégica la gente tendrá que -- afrontar todo tipo de incertidumbre. Tales inseguridades provocarán diferentes tipos de angustias. Por lo tanto ven a la planeación estratégica como una -- amenaza.

h) Conflictos de autoridad.

La responsabilidad para la planeación que siente el adulto puede estar en conflicto con la preocupación del niño por los deseos del momento. De acuerdo con Reichman y Levy este conflicto puede resolverse ya - sea mediante posponer la planeación esforzándonos a crear planes que son proyecciones laboriosas, sin relación con la realidad, y por lo tanto inútiles.

LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Algunas limitaciones de la planeación estratégica -- pueden entorpecer el proceso de planeación debido a que el medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Considerando que los pronósticos no son exactos.

Por otra parte, las formas tradicionales de desempeñar las actividades reglas y métodos antiguos pueden estar tan arraigadas que será difícil cambiarlas, trayendo como consecuencia un tiempo de implantación y aceptación muy largo, el cual repercute en un costo mayor, por lo -

tanto, los directivos efectuarán una relación costo/beneficio. Al realizar la planeación estratégica se debe contar con un personal capacitado. Así como el respaldo de los altos directivos, lo cual no siempre está disponible.

El resultado de la planeación estratégica es solamente un grupo de planes y de intenciones. Por sí misma, la planeación estratégica no produce acciones, ni cambios -visibles dentro de la firma. Para efectuar los cambios, la firma necesita capacidades adecuadas; directores, administradores entrenados y motivados, información estratégica y sistemas fluídos y responsivos y estructura. Si faltan éstos, la firma parecerá resistir a la implantación de los planes.

La planeación estratégica no garantiza el éxito, pero muchas empresas han considerado todos los riesgos, limitantes y beneficios que puede brindarles y han optado por utilizarla.

2.6 OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Antes de introducir un proceso de planeación en una organización tanto los directivos como los jefes de área, deberían entender claramente lo que la planeación estratégica involucra y así decidir en forma precisa lo que exigen de la misma.

La planeación estratégica tiene varios objetivos, - de los cuales los directivos pueden valerse para enfo--car su sistema. Por supuesto que éstos varían según las necesidades de la empresa. A continuación se menciona--rán algunos de los objetivos. Muchos están relacionados entre sí y otros están enumerados sin ningún orden de importancia.

1. Señalar asuntos estratégicos para consideración de - la alta dirección.
2. Capacitar a los ejecutivos y eliminar personas inefi--cientes entre las divisiones.
3. Establecer objetivos más reales y exigentes, pero -- dentro de lo posible. Concentrando los recursos en - asuntos importantes.
4. Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
5. Obtener el control de las operaciones.
6. Establecer una mejor comunicación y coordinación in--terna de actividades.
7. Desarrollar análisis situacionales de las oportuni--dades y peligros para proporcionar una mejor concien--

cia del potencial de la empresa en vista de sus poten
cialidades y debilidades.

8. Implantar un sistema de referencia para presupuesto -
y planes operativos a corto plazo.
9. Generar una mejor información para que los directivos
tomen decisiones más acertadas.
10. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
11. Cambios de dirección de la empresa, etc.

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy impor
tante que analicen con mucho cuidado todos los detalles. Sólo así se estará preparado para diseñar el proceso de -
planeación estratégica.

2.7 CLIMA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Para que una planeación estratégica sea efectiva es necesario que exista un clima apropiado en la empresa.

Un clima de planeación estratégica apropiado es -- aquel donde existe la percepción de que las nuevas ideas se tomarán en cuenta. Para lo cual los directivos y el personal deben tener un amplio criterio en cuanto a las alternativas disponibles para la compañía.

Además debe existir respeto y confianza mutua entre los directivos y jefes de área para evaluar tan objetivamente como les sea posible las debilidades y potencialidades de la empresa. Así como, para obtener una visión general de la posición de la misma.

Debe procurarse que el sistema de la planeación es tratégica se introduzca sólo después de una presenta--- ción y aceptación general del programa con todos los di rectivos y el personal involucrado en el proceso.

Las empresas deben de preparar una guía para planear. No existe un sistema de planeación ideal para todas las empresas, cada compañía es única. Las empresas pequeñas tienden a operar con sistemas de planeación más sencillos, menos exactos y rutinarios. No así en las empresas grandes en donde se realiza un manual de planeación.

Es recomendable que en la elaboración de dicho plan se prepare por personas involucradas, y se introduzca únicamente después de que la alta gerencia haya comprendido el mismo, en qué la ayudará y qué le exige.

2.8 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

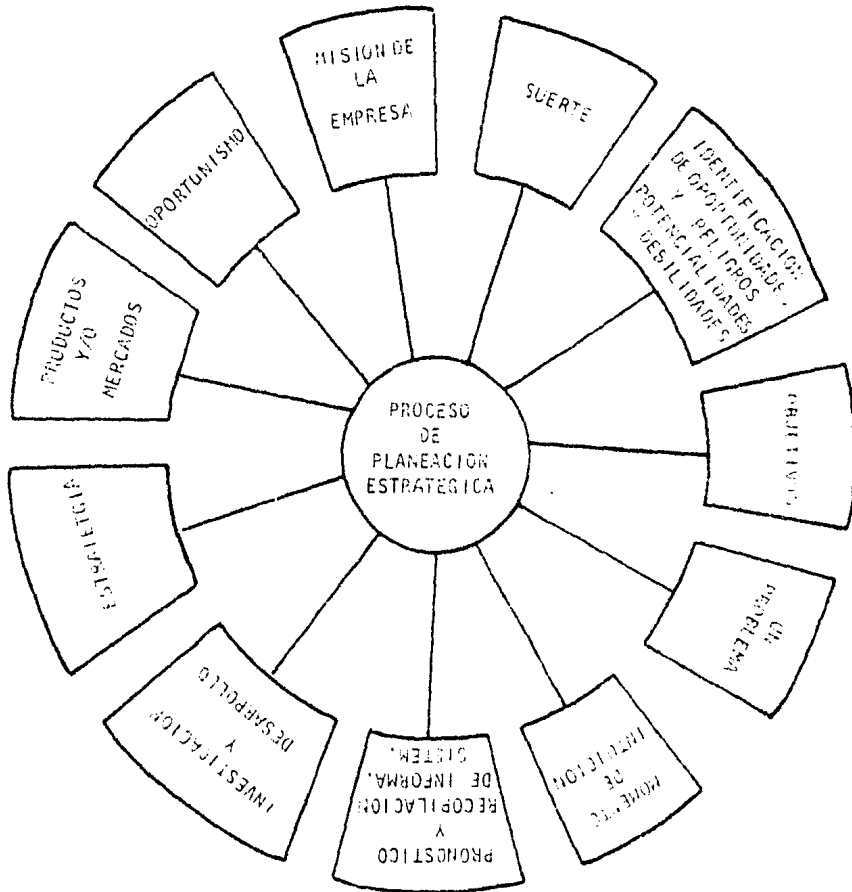
PUNTOS DE PARTIDA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Una empresa para iniciar su proceso de planeación estratégica tiene que valerse de ciertas etapas, (las cuales se muestran en el diagrama 2.8.1) No tiene importancia cual sea la fase por la cual comience, ya que esto dependerá de las circunstancias y del medio ambiente en que se encuentre, pero debe de estar conciente de que han de cubrirse todas de forma implícita o explícita, para que el sistema de planeación estratégica sea efectivo.

Existen varios métodos de planeación estratégica que pueden seguir como guía las empresas al elaborar su proceso de planeación estratégica. A continuación expondremos; El Proceso de planeación Estratégica de George A. Steiner; Etapa del pensamiento estratégico de Kenichi Ohmae y la Estrategia Dinámica de Theodore Smith.

Posteriormente propondremos un modelo conceptual que podrá ser ajustado dependiendo de las necesidades de cada compañía.

DIAGRAMA 2.8.1



PUNTOS DE PARTIDA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA

FUENTE: GEORGE A. STEINER "PLANEACION ESTRATEGICA"

**PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE GEORGE A. STEINER
(DIAGRAMA 2.8.2).**

Premisas de planeación.

Es lo que se establece con anterioridad, o lo que es -
declarado como introductorio. Existen dos tipos de pre-
misas: el programa para planear y la información sus-
tancial necesaria para el desarrollo e implantación de
los planes.

Análisis de la situación.

Cada organización debe identificar aquellos elementos
pasados, presentes-futuros que son de importancia para
que su crecimiento, prosperidad y bienestar, debe con-
centrar su pensamiento y sus esfuerzos para entender--
los.

Expectativas de los principales intereses exteriores.

Es importante en la planeación estratégica saber cuá--
les son los intereses de sus principales elementos --
(accionistas, clientes, empleados, proveedores, medio
ambiente, gobierno y público en general) y cómo se es-
pera que cambien.

Expectativas de los principales intereses internos.

También deben ser apreciados y considerados los intere-
ses de los directores y empleados.

Base de datos.

Está compuesta de información acerca del desempeño pasado, situación actual y del futuro. La variedad de datos que podría ser recopilada es muy amplia. Los directivos deben seleccionar los factores que van a estudiarse. Los tipos de información que se incluyen generalmente ventas, utilidades, rendimiento sobre inversión, participación en el mercado.

Desempeño pasado.

Los datos del desempeño pasado son útiles como base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Generalmente en esta fase se incluye información como: Ventas (precio y volumen), utilidades operativas, flujo de caja, depreciación, gastos de capital, base de inversión, utilidad sobre inversión, participación en el mercado, gastos de investigación y desarrollo, capacidad directiva, habilidades de los empleados, imagen corporativa.

Situación actual.

En esta fase del análisis debe incluirse datos - como: análisis de clientela y mercado, recursos de la empresa, competencia, medio ambiente, pronósticos de los mercados, tendencias económicas y tecnológicas.

Pronóstico o situación futura.

Por lo general la información enfocada es a factores ambientales económicos que tienen una relación directa con la empresa como:

Ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales, cambios en el índice del precio al consumidor, pronósticos de ventas, participación del mercado, fuerza laboral disponible. Así como los pronósticos tecnológicos, de actitudes sociales cambiantes de la gente y cambios potenciales en las reglamentaciones gubernamentales.

Esta información es esencial para ayudar a los encargar

gados de la planeación estratégica para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente.

Evaluación de ambiente: oportunidades y peligros.

Evaluación de la cía.: potencialidades y debilidades.

También llamado análisis de OPEDEPO PF. Fundamental en la planeación examina las oportunidades y peligros, relacionándolos con las potencialidades y debilidades para la elaboración de planes para explotarlos o evitarlos según el caso, representando una gran ventaja.

Estrategias maestras. Misión, propósitos, objetivos, políticas.

En esta parte de la planeación estratégica nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una compañía, Y a los enfoques principales para lograrlos, los cuales dependen de los deseos del director o de los directores en un momento dado, los cuales a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

Estrategias programadas.

Se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

Planeación táctica.

Son los cursos de acción para implantar los planes estratégicos.

Programación y programas a mediano plazo.

Es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

Planeación y planes a corto plazo.

Se desarrollan los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo, pero en forma más detallada.

Implantación de planes.

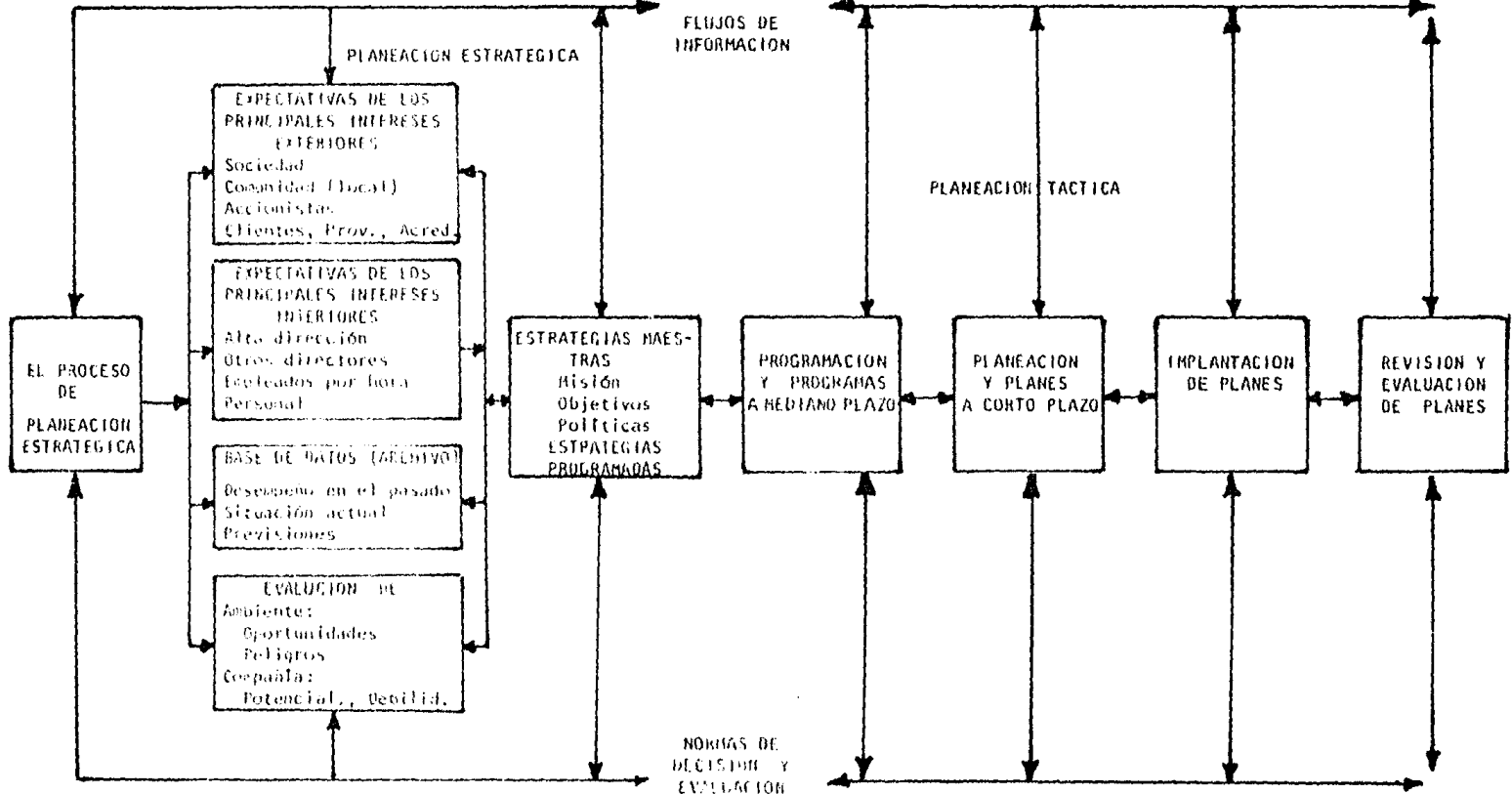
Una vez elaborados los planes deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la commotivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Revisión y evaluación de planes.

Los planes deben ser revisados y evaluados para que contribuyan al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

DIAGRAMA 2.8.2

ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACION COMERCIAL DE UNA COMPAÑIA



FUENTE: GEORGE A. STEINER "PLANEACION ESTRATEGICA"

ETAPA DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE KENICHI OIIMAE.

Como veremos en el proceso del pensamiento estratégico (anexo 2.8.3) los pasos que intervienen en la resolución del problema son los mismos que en el anexo 2.8.4. En donde se dan ejemplos de cómo se puede delimitar un problema el cual ha disminuido el vigor competitivo.

El primer paso es el empleo de medios como las sesiones de "Alud de ideas" y las encuestas de opinión para recabar y especificar los aspectos en los cuales la compañía se encuentra en desventaja ante sus competidores.

Posteriormente estos puntos son clasificados bajo un menor número de encabezados (fenómenos concretos) de acuerdo con sus factores comunes.

En segundo término, los fenómenos que comparten algún denominador se combinan, a su vez, para formar grupos (Agrupación).

Después de realizar lo anterior, se vuelve a examinar cada grupo como una unidad, cuestionando cuál es el asunto crítico que plantea cada una de éstas. La fuente del problema debe comprenderse antes de proponer cualquier solución real; el proceso de abstracción (abstracción) permite conocer los asuntos cruciales sin el riesgo de pasar por alto algo importante.

Cuando ha terminado la abstracción, debemos decidir cuál es el enfoque correcto para encontrar una solución.

Una vez que la solución ha sido determinada, quedan por realizar las tareas de elaboración de los programas de implantación y finalmente la de planes detallados de

acción.

Ninguna solución, por perfecta que sea, surtirá el menor efecto, mientras no se implante.

ETAPA DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO

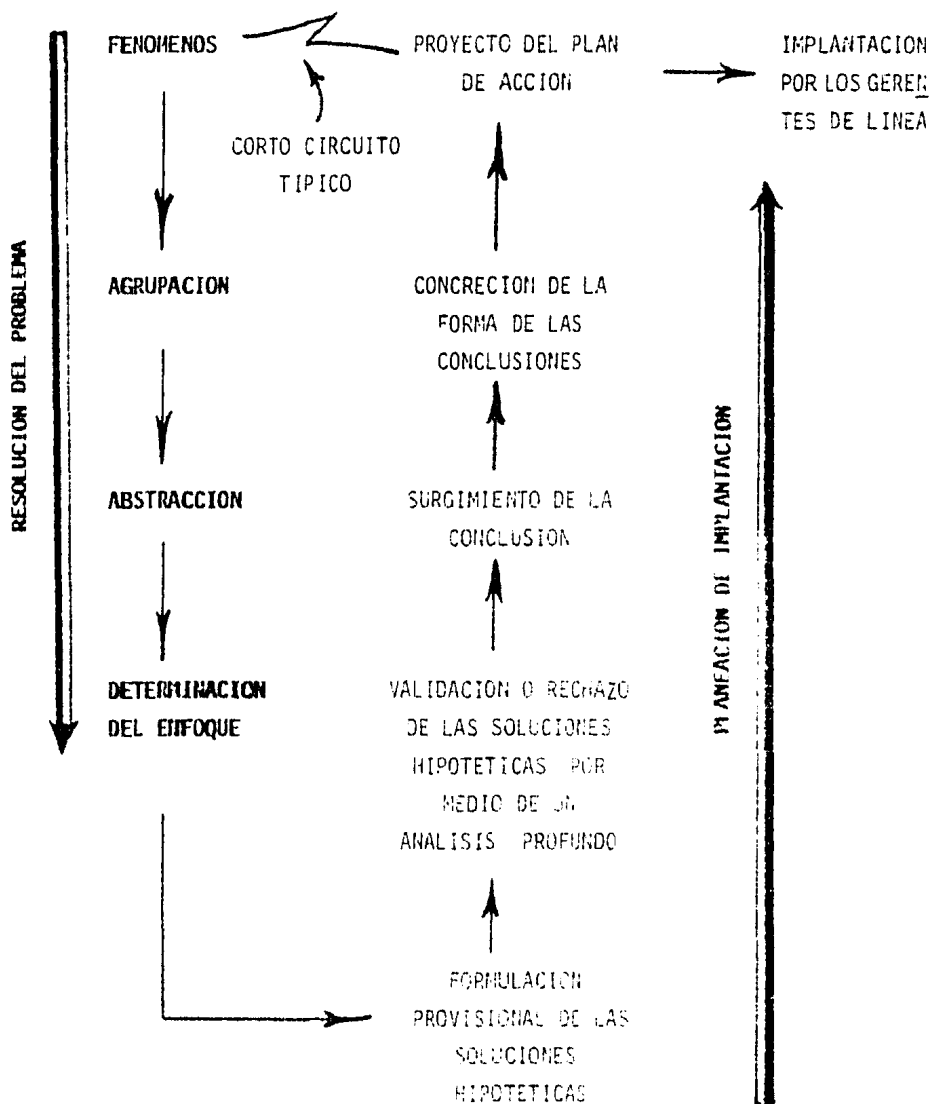
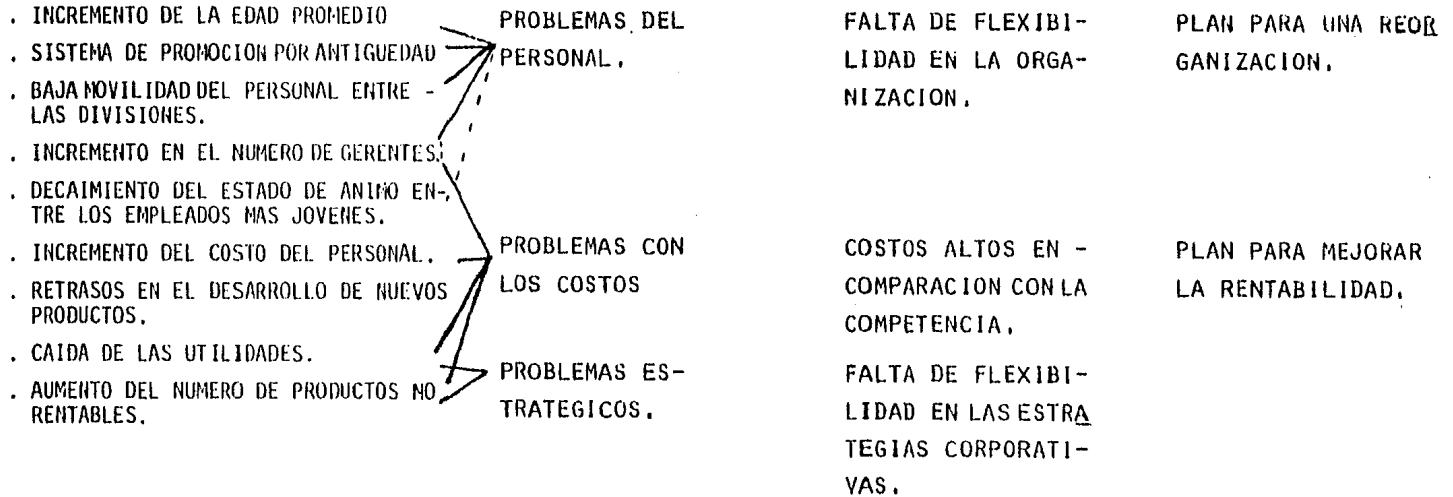
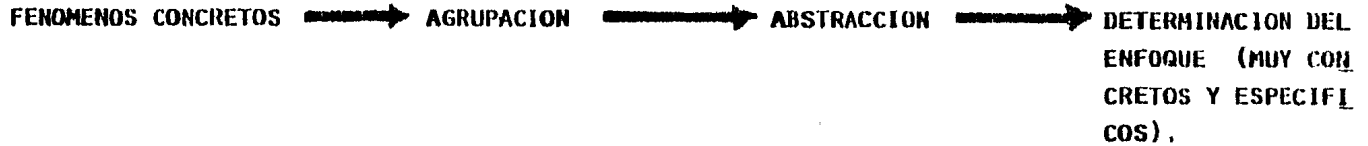


DIAGRAMA 2.8.3

FUENTE: KEIICHI OHMAE "LA HEINTE DEL ESTRATEGA"



- 72 -

ANEXO 2.8.4 FUENTE KENICHI OHMAE " LA MENTE DEL ESTRATEGA "

ESTRATEGIA DINAMICA DE THEODORE A. SMITH.

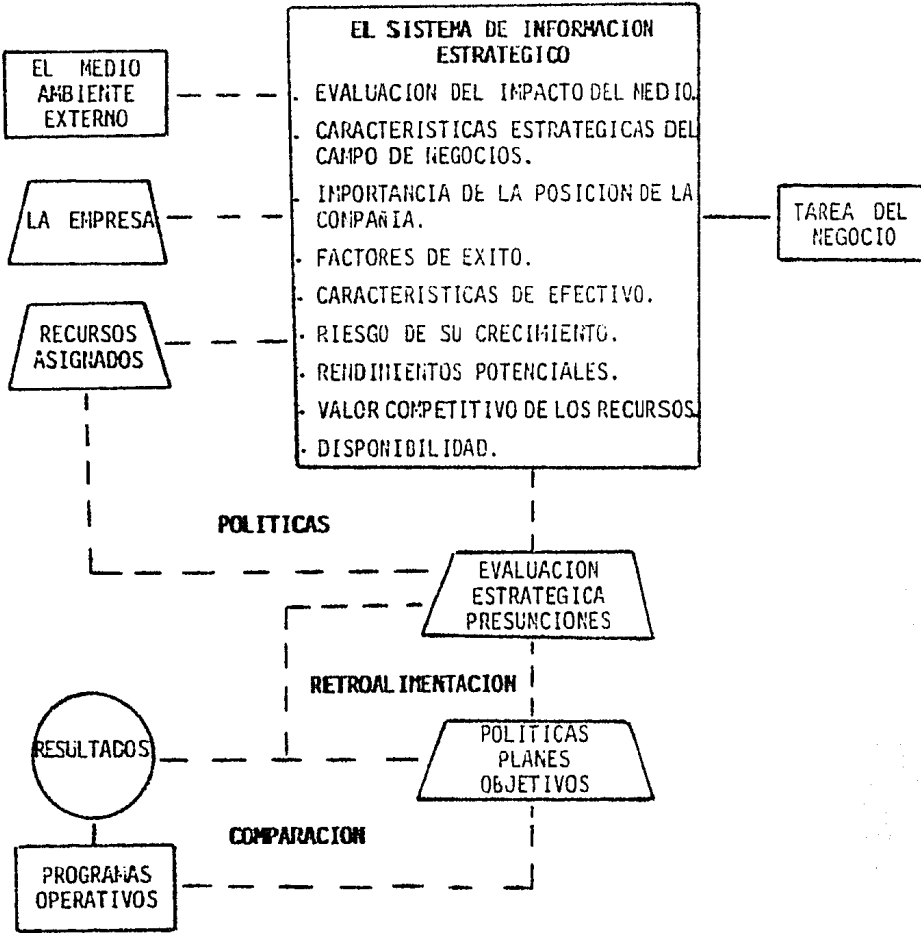
La estrategia dinámica en una empresa (anexo 2.8.5) debe estar basada sobre una profunda comprensión del medio ambiente externo, un conocimiento amplio de los recursos asignados a ella, un sistema de información estratégica adecuada y una comprensión de la tarea del negocio.

La estrategia comienza con las políticas, pero éstas son estáticas. El objetivo es llegar a donde se desea y no solamente señalarlo. Por consiguiente las amplias políticas preliminares deben ser transformadas -- después en estrategias más encaminadas hacia la acción, y finalmente en programas operativos compatibles.

Las metas básicas y las políticas principales deben ser fijadas por la alta dirección.

Los programas estratégicos requieren de un procedimiento que establezca puntos que se deben alcanzar y -- que informen del progreso que se va realizando para llegar a ellos. Pero además como la estrategia se adentra en el futuro y tiene que enfrentarse con imponderables, debe existir un sistema para rectificar el curso de las suposiciones sobre las que se basó si se comprueba que son incorrectas (comparación y retroalimentación) con el que se inicia nuevamente el ciclo.

2.8.5 DIAGRAMA RESUMIENDO LA ESTRATEGIA DINAMICA EN UNA EMPRESA DE NEGOCIOS.



FUENTE: THEODORE A. SMITH EN "ESTRATEGIA DINAMICA EN LOS NEGOCIOS"

MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO PARA CREAR UN PLAN ESTRATEGICO EN COMPAÑIAS PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES.

Antes de presentar un modelo conceptual especificaremos que es aquél que presenta una idea absoluta de lo que algo debería ser, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particulares. Una vez que lo hemos definido, presentaremos a continuación la propuesta de uno:

1. Definir la clase de compañía que queremos.
2. Analizar nuestros clientes.
 - . ¿Quiénes son?
 - . ¿Cómo deben ser clasificados?
 - . ¿Por qué compran nuestro producto? (o servicio)
 - . ¿Cambiaría? ¿Cómo?
 - . ¿A qué segmentos del mercado servimos?
 - . ¿Debe cambiarse esta situación?
3. ¿Dónde nos encontramos?
 - . Filosofía, confianza y misión colectiva.
 - . Situación financiera.
 - . Situación competitiva.
 - . Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
 - . Mercado al que sirve.
4. ¿A dónde queremos llegar?
 - . Redefinición preliminar de las metas.
 - . Alternativa estratégica para lograr las metas.
 - . Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones.

- . Y momento actual.
- 5. Analizar nuestra industria.
 - . Tendencias.
 - . Estándares y estadísticas.
 - . Competencia.
 - . Potencial de utilidades.
- 6. ¿Podemos llegar hasta allí?
 - . Momento actual.
 - . Requerimientos organizacionales.
 - . Requerimientos de personal.
 - . Requerimientos de instalaciones.
 - . Requerimientos financieros.
- 7. Evaluar las alternativas de estrategia.
 - . Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de la situación.
 - . Conclusiones relacionadas con las metas.
 - . Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas.
- 8. Preparar planes detallados para implantar estrategias.
 - . Presupuestos a corto plazo.
 - . Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.
- 9. Desarrollar planes de contingencia.
- 10. Observar el desempeño.
- 11. Revisar anualmente.

CAPITULO III

**PLANEACION ESTRATEGICA
DENTRO DE LA
MERCADOTECNIA**

INTRODUCCION.

El desarrollo de la civilización actual es dinámico y de características progresistas. Por lo que, el crecimiento de la población mundial ha multiplicado los problemas de toda índole, entre ellos, los administrativos.

En la mayoría de las empresas actuales, las consideraciones de mercadotecnia son los factores críticos en el planteamiento y toma de decisiones.

La planeación y operación administrativas de una compañía deben dirigirse a la satisfacción de las necesidades a largo plazo del consumidor, a la consideración de los intereses sociales y a la obtención de un volumen de ventas que proporcione utilidades. Para esta realización la mercadotecnia se ayudará de la planeación estratégica la cual tiene como objetivo primordial, concentrar los recursos en asuntos importantes, así como, establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.

3.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

Hay que recordar que por medio de la Mercadotecnia se obtiene el fruto resultante del esfuerzo total de todas las áreas de la empresa. Por lo que es conveniente, visualizar al conjunto de metas comerciales.

Una de las responsabilidades más importantes de la dirección en el área de Mercadotecnia es la formulación de propósitos y misiones básicas. Con la identificación de éstas se ayuda a realizar una planeación estratégica y a la creación de estrategias programadas para determinar el área de competencia; establecer la forma en que serán distribuidos los recursos; facilitar la identificación de oportunidades y peligros los cuales deben ser tratados en el proceso de planeación estratégica. Por lo tanto, debemos realizar la Planeación Estratégica y con ello incluir estrategias de mercadotecnia tales como canales de distribución, precio, ventas, publicidad, empaque, marca y selección de las áreas del mercado etc.

Y estrategias de producto tales como: desarrollo, calidad, productividad, etc.

Con la implantación de la Planeación Estratégica en el área de Mercadotecnia se logrará desarrollar conceptos, ideas y planes que ayuden a las personas a determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias del área.

Un factor que hace que la Planeación Estratégica en la Mercadotecnia sea de suma importancia es el que hasta que se hayan hecho las determinaciones básicas del mercado se podrá planear lo restante de las funciones de la empresa.

3.2 VENTAJAS PARA FORTALECER LA POSICION DE LA COMPAÑIA.

Cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos, es vital que se les concentre en las áreas fundamentales u operativas clave decisivas para el éxito del negocio.

Si se identifican las áreas que realmente forman la clave del negocio y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de los recursos, se estará en condiciones de colocarnos en una posición de auténtica superioridad competitiva.

Lo más importante para descubrir la solución de un problema es determinar con precisión el punto crítico de la situación. Para ello es necesario que el problema se formule de una manera clara y precisa. Lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada y después - hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos en la forma -- más ventajosa.

Debemos recordar que el propósito de la planeación - estratégica es el permitir que una compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores a cambio de un costo aceptable. Para -- ello se cuenta con cuatro caminos (consultar anexo 3.2.1) los cuales son:

- a) Concentrarse en los factores claves de éxito.
- b) Superioridad relativa.

c) Búsqueda de iniciativas agresivas.

d) Grados estratégicos de libertad.

a) CONCENTRARSE EN LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

La compañía puede reajustar la asignación de recursos a disposición de su cuerpo gerencial con objeto de reforzar ciertas capacidades de la empresa como un medio para incrementar su participación en el mercado. En este método, el punto clave consiste en identificar cuáles son los factores claves de éxito del negocio y después realizar una inyección de recursos concentrados en el área en que la compañía ve mayor oportunidades de ganar una ventaja estratégica significativa sobre sus competidores.

Para identificar los factores claves del éxito se cuenta con dos enfoques, el primero, consiste en seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para conocer sus segmentos clave. Al segmentar el mercado total se pueden encontrar posibilidades para identificar la amplia gama de divisiones de productos mercado que lo conforman, así como de conocer los campos primordiales desde un punto de vista estratégico. Y el segundo, radica en descubrir qué distingue a las compañías de éxito de las que no lo tienen y luego analizar las diferencias entre ambas. Descubrir qué distingue a ganadores y perdedores y el por qué de esta diferencia nos facilitará encontrar los factores claves de éxito.

Pero no debemos olvidar que para distintas industrias son diferentes las funciones, áreas, canales de distribu-

ción, fuerza de ventas, aplicación de ingeniería, rango, variedad de productos, tecnologías de producción, diseño, abastecimiento, etc.

b) SUPERIORIDAD RELATIVA.

Es posible tener una ventaja relativa al obtener provecho de cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la compañía y las de sus rivales. Y una forma de lograrlo consiste en comparar nuestro producto con cada uno de los de la competencia de modo sistemático desarmándolos físicamente y/o analizar las diferencias con la finalidad de establecer donde se podría lograr cierta variación o ventaja relativa, en precio o costo. Mediante un cuidadoso análisis, frecuentemente puede ponerse en práctica una eficaz estrategia basada en una posición de superioridad relativa; empleando una combinación de los negocios y servicios existentes.

c) BUSQUEDA DE INICIATIVAS AGRESIVAS.

El objeto de la búsqueda es producir ideas o innovaciones que den vida nueva a la situación de la compañía en el mercado, a su sistema de asignación de recursos o a cualquier otra área en la que sus prácticas existentes estén anquilosadas, es decir, detenidas en su progreso, para permitirles proseguir su avance en una dirección específica.

Para ello se debe tener un pensamiento táctico; -

consistencia y coherencia, además de contar con el grupo gerencial para la obtención de conocimientos e información pertinente.

La mejor manera de salir de un atolladero o una situación que se ha tomado demasiado rígida con el paso de los años, consiste en hacer un listado de los supuestos básicos de la industria o del comercio uno por uno y luego cuestionando si todavía están vigentes o si, - cuando menos, todavía son primordiales para que la compañía siga existiendo.

d) GRADOS ESTRATEGICOS DE LIBERTAD. (GEL)

El establecimiento del grado de libertad estratégico tiene por único objeto evitar pérdidas de tiempo y dinero que pueden surgir si la gerencia no logra determinar con anticipación la mejor dirección para un mejoramiento.

Los grados estratégicos de libertad designan los ejes sobre los cuales es posible desarrollar una estrategia. El elemento crucial del concepto (GEL) es la función objetivo, es decir, el valor o variable que deseamos acrecentar al máximo.

Por ejemplo la función objetivo de un fabricante podría ser la utilidad. La función objetivo de un cliente es lo que espera obtener de un producto. La función objetivo de un ejecutivo podría ser conseguir ciertos logros, etc.

Los resultados no brotan en forma automática solo porque se advierte dónde se encuentran los factores es

tratégicos para el éxito comercial. Se debe tener perse-
verancia y minuciosidad para sacar el máximo provecho, -
así como, el valor de apostar los riesgos implícitos.
Esta decisión es el angosto pasadizo por el cual debe -
pasar la compañía, para adquirir superioridad en el exi-
gente campo de los negocios.

ESTRATEGIAS BASICAS

C O M P I T E
C O N
S A B I D U R I A

F C E

INTENSIFICA LA DIFERENCIA FUNCIONAL

INICIATIVAS AGRESIVAS

VA A LA RAIZ DEL PROBLEMA

E V I T A D
L I A R
C O M P E T E N C I A

SUPERIORIDAD RELATIVA

EXPLOTA LAS DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES

GRADOS DE LIBERTAD ESTRATEGICA

LLEVA AL MAXIMO LOS BENEFICIOS PARA EL USUARIO

3.2.1 KENICHI OHMAE "LA MENTE DEL ESTRATEGA"

3.3 PROCESO PROPUESTO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MERCADOTECHIA. (ANEXO 3.3.1)

1) PREMISAS DE PLANEACION.

Son pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la compañía. Las premisas son las suposiciones para planear, en otras palabras el ambiente esperado de los planes en operación.

De antemano deben de haberse fijado los objetivos de la alta dirección, es decir los resultados esperados y los propósitos fundamentales de la organización.

Las premisas deben realizarse en base a una evaluación de: las oportunidades y problemas externos e internos y de las potencialidades y debilidades de la empresa.

2) ANALISIS DE LA SITUACION.

El análisis de la situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros que proporciona una base para seguir el proceso de planeación estratégica. La actividad que se abarca es denominada "evaluación actual", o "premisas de planeación", o "análisis del mercado".

El propósito fundamental del análisis de la situación consiste en identificar y analizar las tendencias,

fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.

Cada empresa tiene que identificar los factores -- que tienen la mayor importancia para sus negocios en -- el medio ambiente cambiante.

Posteriormente, se debe llegar a una decisión acerca de cuan profundo y exacto debe llevarse a cabo el análisis.

El análisis de la situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Mientras más sistemáticamente se evalúen las mismas fuerzas, más exacta será la estimación de los impactos de los cambios.

Toda la información recopilada en el análisis de situación debería proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas las fases, desde misiones de reevaluación hasta la formación de planes y presupuestos a corto plazo.

El análisis de la situación comprende varios aspectos:

A) EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS.

Los elementos son aquellos individuos y/o grupos -- con un interés tan importante en los negocios de -- una empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica.

Existen numerosos intereses por parte de los elementos, además de aquellos de los accionistas, están - los de: clientela, empleados, proveedores, defensores autodesignados de consumidores y del medio am- biente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo su negocio, gobierno y público en general.

Entre estas áreas existen seis principales que fue- ron descubiertas por medio de estudios y los cuales representan retos:

1. Restricciones para la expansión corporativa; un espectro de asuntos que varía desde políticas de crecimiento nacional, control económico y protección del medio ambiente.
2. Ejercicio de poder corporativo; incluye asuntos - de contabilidad, responsabilidades de gerentes y directores, representación de la junta y revelación de información.
3. Dirigir la nueva fuerza laboral; tratar con las - crecientes demandas para expansión de puesto, horrarios de trabajo más flexibles, mayor oportuni- dad de éxito, mayor igualdad de oportunidades y mayor individualidad y participación.
4. Restricciones externas en cuanto a relaciones entre empleados las nuevas presiones gubernamenta- les (oportunidad de empleo, salud y seguridad) - sindicatos y otros grupos.

5. Problemas y oportunidades de asociación empresa-gobierno; incluye una redefinición de la función del sector privado en la solución de problemas - del sector público.
- 6 Politizar la toma de decisiones económicas; el - involucramiento del gobierno en decisiones corporativas a través de los factores consumidor y me dio ambiente, la reorganización industrial, control de inflación, etc.

B) EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA.

En empresas muy pequeñas, las expectativas de las - personas dentro de la misma son denominadas por los intereses del dueño-director.

Conforme estas empresas van creciendo, la dirección se vuelve más sensibles a los intereses y valores - de su personal. En cuanto al proceso de planeación, los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe -- son de gran importancia, cuando éstos últimos expre san puntos de vista referentes a asuntos como la mi sión de la empresa, normas éticas en arreglos comer ciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa. Estos serán premisas básicas en el proceso de planeación estratégica. En términos generales, estas premisas no son determinadas por análisis sistemático sino por el ejecutivo en jefe, ya sea actuando individualmente o hablando con otros.

C) BASE DE INFORMACION Y ANALISIS COMERCIAL .

1. **Desempeño pasado.** Los datos acerca del desempeño pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Los datos sobre el pasado también son muy importantes para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división, para que de esta forma entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc.

Todo aquello que puede recopilarse sin costo demasiado alto y que puede ser útil para evaluar las situaciones presentes y futuras, debería ser incluido en la base de datos sobre el desempeño pasado.

2. **Situación actual.** Los datos que se abarcan dependen de las alternativas de la compañía y de la dirección. Para la mayoría de las empresas lo más importante es identificar primero todo lo sobresaliente para una evaluación actual, y después tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado dentro de los límites aceptables. El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes a evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse.

Algunas compañías proporcionan formas a las divi-siones y unidades de planeación para que éstos - les informen acerca de los factores, tales como:

- a) Análisis de clientela y mercado.
- b) Recursos de la empresa.
- c) Competencia.
- d) Medio ambiente.
- e) Otras medidas de desempeño o áreas de interés.

4

a) Análisis de Clientela y Mercado.

"Peter Drucker, quien dijo el Cliente define el - negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorpora- ción, sino por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio". Por ello es - muy importante empezar analizando los clientes y mercados con los cuales tenemos o deseamos esta- blecer contacto.

Las preguntas clave acerca de los clientes y mer- cados dependen de numerosas condiciones, tales co-mo si un producto se fábrica o es componente de - productos finales, la frecuencia de compras por - los clientes, si el precio del producto es alto o bajo, si el comportamiento de los clientes es es- table o cambiante y si el mercado está creciendo o decreciendo.

Algunas de las preguntas que podríamos hacer son las siguientes:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cómo están distribuidos nuestros clientes?

¿En qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc?

¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de los productos, servicio, precio, etc?

¿Nuestro mercado está comenzando, creciendo, madurando o declinando?

¿Depende el mercado de ciclos o temporadas?

b) Recursos de la Empresa.

Los principales recursos que podrían estudiarse en una evaluación de situación actual serían:

b.1 Recursos Financieros. Utilidades, ventas deudas, flujo de caja.

b.2 Eficacia del uso de recursos. Ventas por empleado, utilidades por empleado, inversión por empleado, aprovechamiento de la planta.

b.3 Evaluación de empleados. Habilidades, productividad, rotación.

b.4 Instalaciones. Principales unidades de producción, índice de capacidad y de modernización.

- b.5 Inventarios. Materia prima, productos terminados, porcentaje de obsolescencia.
- b.6 Situación del medio ambiente. Conformidad -- con leyes de contaminación y normas de seguridad, imagen pública.
- b.7 Sistemas de mercadotecnia y distribución. - Distribuidores independientes y exclusivos, - número de vendedores, ventas por vendedor.
- b.8 Desarrollo de nuevos productos. Costos de investigación y desarrollo, introducción de -- nuevos productos.
- b.9 Desempeño directivo. Capacidad de mando, planeación, desarrollo de personal, delegación.

c) Competencia.

Entre mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de sus competidores, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja. La empresa debe enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general, y en competidores en particular.

d) Medio Ambiente.

Existen numerosas fuerzas ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de una empresa. Las principales son:

- d.1 Economía. Producto interno bruto, tasas de interés, inflación, empleo, generación de la fá

brica, etc.

- d.2 Demografía. Índices de mortandad, natalidad, fertilidad, población por distribución de -- edad.
- d.3 Social. Presiones del ambiente, demandas del consumidor.
- d.4 Política. Clima político hostil o favorable, presiones reglamentarias del gobierno a la - compañía.
- d.5 Tecnología. Tendencias en nuevas tecnologías, impacto de la nueva tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción.
- d.6 Legal. Responsabilidades legales pasadas, -- presentes y futuras.

e) Otras medidas de desempeño o áreas de interés.

Los factores adicionales que deben considerarse son: relaciones sindicales, clima creativo en la organización, proceso de la Planeación estratégica y mecanismos de control.

- 3. Previsiones.** Hace pocos años, los pronósticos -- realizados para facilitar la planeación estratégica eran económicos y por lo general se enfocaron en factores ambientales económicos que tuvieron una relación directa con la empresa. Los - pronósticos también se relacionaron con las tendencias económicas de la compañía, pronósticos -

principales de ventas, participación del mercado, fuerza laboral disponible, etc.

Hoy en día, numerosas empresas llevan a cabo - sus pronósticos adicionales como: Tecnológicos, actividades sociales cambiantes de la gente; - políticas; cambios en las condiciones socio - - económicas, etc.

Hay tres elementos claves para el pronóstico:

1. La identificación de los factores a pronosticar.
2. Determinar si el pronóstico se puede o no - adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa.
3. Consiste en qué metodología de pronósticos - debería usarse una vez que la compañía haya decidido adoptar ese deber.

3) ESTRATEGIAS MAESTRAS.

Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, por ejemplo: la construcción de una nueva planta en el extranjero.

Este paso de la planeación se dedica a los fines

más importantes y fundamentales buscados por una -
compañía y a los enfoques principales para lograr-
los, por ejemplo: utilidades, gastos de capital, -
participación en el mercado, organización, precios,
producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones pú-
blicas, personal, capacidades tecnológicas y mejo-
ramiento del producto, investigación y desarrollo.
En toda empresa existe una pirámide de políticas.
En la parte alta de la pirámide se establecen las
políticas más amplias relacionadas con la misión -
de la empresa, su propósito y la forma y manera de
llevar a cabo el negocio, éstas son las que consti-
tuyen las estrategias maestras.

En este punto se establecen:

Las políticas de mercadotecnia y objetivos, a tra-
vés de:

- a. Definir o redefinir la política o "**misión pri-
maria**" de la unidad o área de producción de la
compañía, abarcados en el plan.
- b. Objetivos y metas relacionados con los princi-
pales elementos de mercadotecnia, tales como -
producto, promoción, canales y precios.
- c. Objetivos y metas relacionados con volumen, --
utilidad y participación en el mercado.

4) PROGRAMACION A MEDIANO PLAZO

La programación a mediano plazo indicará la manera en que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias.

La dimensión del tiempo usual para planes a mediano plazo es de 5 años. En empresas muy pequeñas o aquellas que enfrentan medios ambientes no pronosticables y que cambian rápidamente, tienen una programación a mediano plazo inferior a cinco años. En este paso se desarrollan las estrategias de:

- a. Desarrollo del producto.
- b. Técnicas de distribución.
- c. Precios.
- d. Promoción.
- e. Utilidad.
- f. Participación en el mercado.

En esta sección se tratarán los planes funcionales detallados por cinco años, para las estrategias anteriores.

5) PROGRAMACION A CORTO PLAZO O TACTICA.

La programación a corto plazo son los planes detallados a un año. Aquí se incluyen los pasos específicos a tomar, necesarios para lograr los objeti-vos de mercadotecnia, tales como promoción, distribución y respaldo a otros departamentos.

6) RESUMEN FINANCIERO.

Los presupuestos a corto plazo son instrumentos para expresar intenciones planeadas en términos cuantitativos, para coordinar diferentes operaciones funcionales de la empresa y proporcionar un medio para medir el desempeño y permitir el control de las operaciones. Es por esto que, son medios significativos para convertir las decisiones estratégicas en acciones. Se puede solicitar a las diferentes áreas presentar planes financieros bien detallados en forma de un estado de ingresos proforma.

7) PLANES DE CONTINGENCIA.

La planeación estratégica formal está basada en -- eventos con una alta probabilidad de que ocurran -- los sucesos más probables-. Sin embargo en caso de que ocurran, éstas son las condiciones que no tienden a crear dificultades serias para una empresa. Estos eventos son el tema de los planes de contingencia. Por tanto, en términos muy sencillo, -- los planes de contingencia son preparaciones para tomar acciones específicas cuando surge un evento o condición que no está planeada en el proceso de la planeación formal.

Los temas de los planes de contingencia deberán se

leccionarse de acuerdo con el impacto que tendría su ocurrencia en la empresa.

La estimación de un impacto potencial puede hacerse en términos financieros, posición competitiva, disponibilidad de empleados, o una combinación de estas consideraciones.

En términos generales, cuando los planes de contingencia se hacen en forma escrita, se relacionan directamente con los planes operativos a corto plazo y no son estrategias a largo plazo. Sin embargo, si las acciones a corto plazo incluidas en el plan de contingencia tienen implicaciones estratégicas importantes a un plazo mayor, se deberán de reformular estas estrategias cuando se formulen los planes de eventualidad y deberán llegar a formar parte de los mismos. Cuando una contingencia se vuelve realidad, la alta dirección puede decidir volver a elaborar su plan estratégico. Sin embargo, si los cambios estratégicos no son muy drásticos esta reformulación puede realizarse en el próximo ciclo de planeación.

8) IMPLANTACION DE LOS PLANES.

En este paso es en el que se llevan a cabo los planes realizados en las etapas anteriores. Las personas responsables de la ejecución de dichos planes deben de tener la seguridad de que los recursos, tanto humanos como físicos, están o estarán disponibles cuando sea necesario.

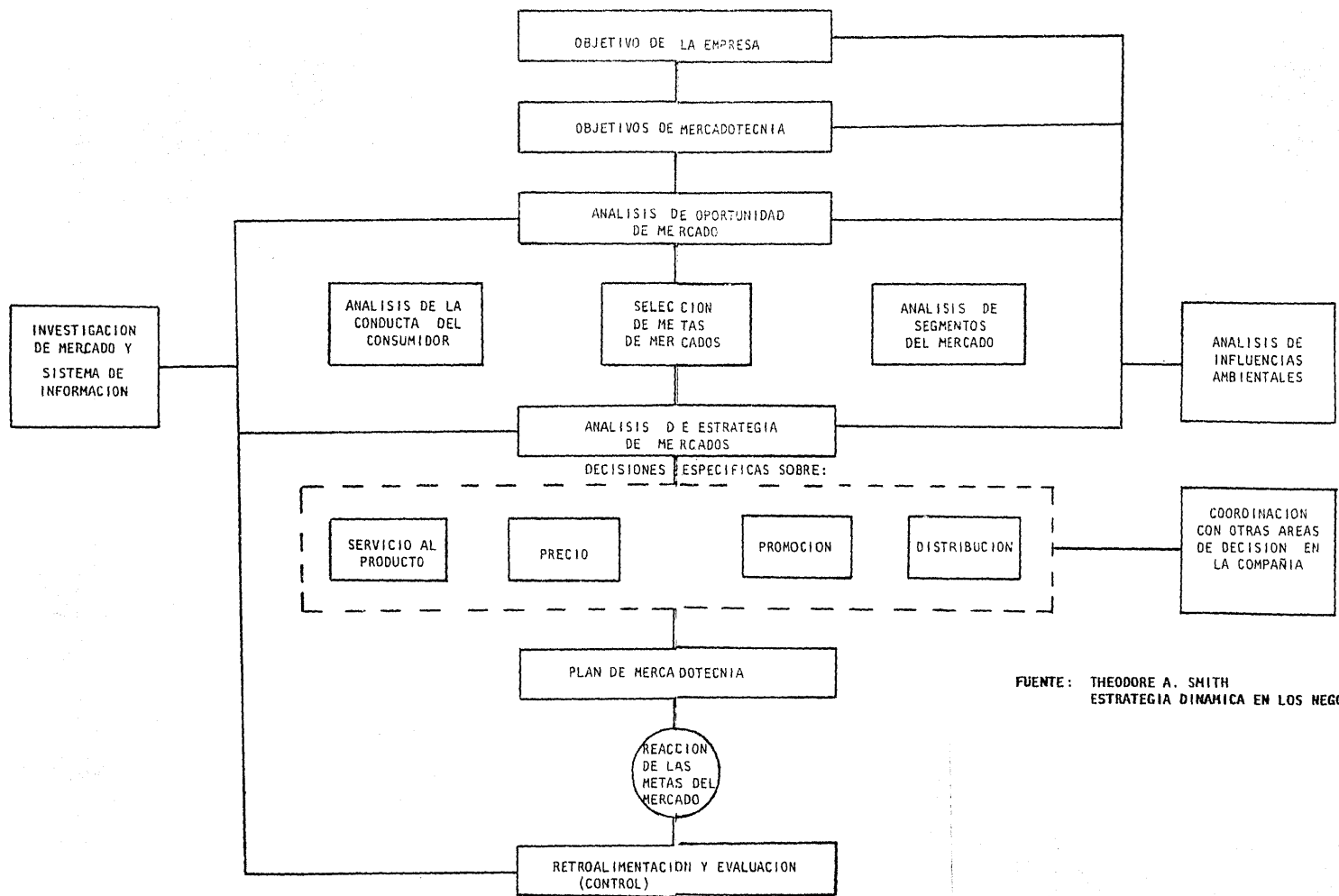
9) REVISION Y EVALUACION DE LOS PLANES.

Debe realizarse un seguimiento de los planes para tener la seguridad de que los planes se están llevando a cabo como se habían planeado y en el momento de que exista una desviación se corrija de inmediato.

Para evaluar el desempeño existen dos fases: la primera es evaluar las señales de advertencia y la segunda con la decisión directiva acerca de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas.

Una vez que se necesitan tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total. Se podrá necesitar revisión de planes, nuevas normas, etc.

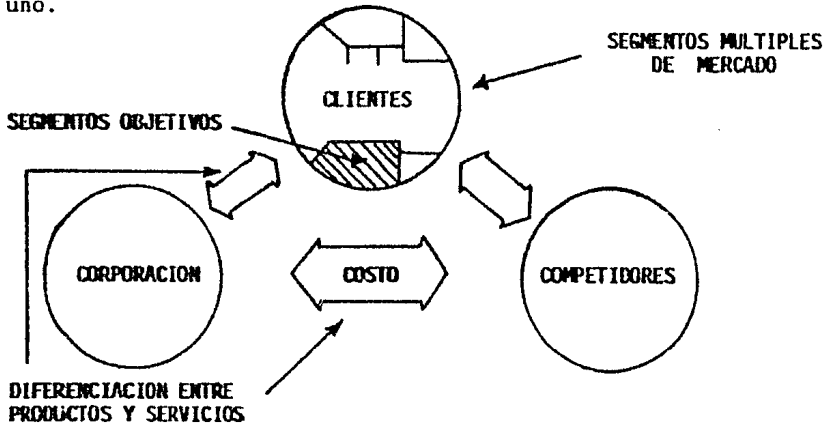
HARCO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA



FUENTE: THEODORE A. SMITH
ESTRATEGIA DINAMICA EN LOS NEGOCIOS

3.4 EL TRIANGULO ESTRATEGICO.

En cualquier estrategia de negocios deben tomarse en cuenta los tres principales participantes; como una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos cada uno.



En términos de estos tres participantes clave, una estrategia se define por la manera en que la compañía se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mayor satisfacción de las necesidades del cliente.

UNIDAD DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Para desarrollar y poner en práctica una táctica eficaz, la unidad de negocios debe contar con total libertad de operación frente a cada uno de los tres participantes claves. En cuanto respecto a los clientes, debe estar en condiciones de atacar el mercado total y no so-

lo algunas de sus partes.

En términos de la corporación misma, abarcar todas las funciones críticas. Estas funciones pueden cubrirlo todo.

Se debe pensar en todas las implicaciones estratégicas de todas las funciones claves.

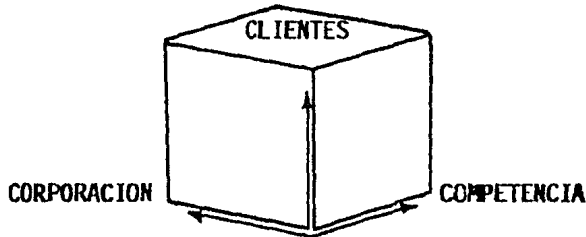
Además de vigilar todas las funciones críticas de la empresa, el estratega debe poder contemplar a la "competencia" en su totalidad. También debe ser capaz de asumir mentalmente, las funciones del planificador estratégico de las compañías rivales y de esa manera tratar de descubrir las perspectivas o los supuestos clave sobre las que se basa la estrategia del competidor.

Las Unidades de Planeación estratégica, deben de establecer de preferencia, en el nivel en que más libremente puedan trabajar con: a) todos los segmentos clave de los grupos de clientes que tengan necesidades y objetivos similares; b) todas las funciones clave de la corporación en las que puedan desplegar su experiencia funcional para establecer una diferenciación positiva de la competencia a los ojos del cliente; y c) todos los aspectos clave del competidor para que la empresa pueda aprovechar cualquier ventaja que se le presente, y a la inversa, para que los competidores no puedan aprovechar de algún descuido y se lancen a explotar planes estratégicos no previstos.

DIMENSIONES ESPECIALES DE UNA UNIDAD DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Todos los segmentos clave

- . Familias de altos ingresos.
- . Graduados jóvenes.
- . Personas de edad avanzada.
- . Niños.



TODAS LAS FUNCIONES CLAVE

- . Producción
- . Mercadotecnia
- . Recursos Humanos

ASPECTOS CLAVE

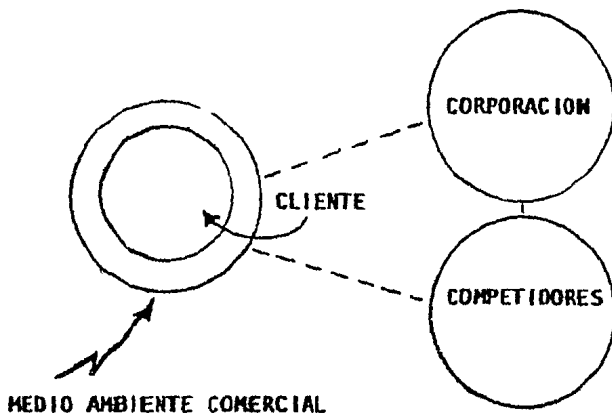
- . Precio
- . Canales de distribución
- . Calidad del Producto

Preguntas para reafirmar la validez de la Unidad originalmente escogida;

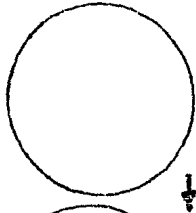
1. ¿Están bien definidas y comprendidas por la industria las necesidades de los clientes y se encuentra segmentado el mercado de forma que esas necesidades puedan tratarse de modo individual?
2. ¿La Unidad de negocios se encuentra equipada para responder en forma funcional a los deseos y necesidades básicas de los clientes en los segmentos definidos?
3. ¿Los competidores tienen diferentes conjuntos de condiciones operativas que pudiesen proporcionarles ventajas relativas sobre la unidad de negocios en cuestión?

LAS TRES "C" ESTRATEGICAS

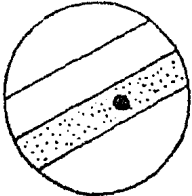
ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CLIENTE



1. SEGMENTACION



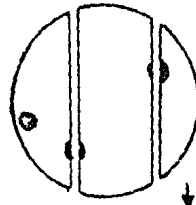
MERCADO TOTAL



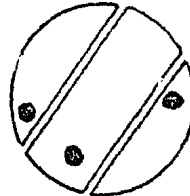
MERCADO TOTAL

● Clientes de alta rentabilidad.

2. NUEVA SEGMENTACION



SEGMENTACION ORIGINAL



NUEVA SEGMENTACION

REALIZACION DE UNA DIFERENCIACION COMPETITIVA MEDIANTE LA SEGMENTACION DE LOS CLIENTES.

En primer lugar definiremos la segmentación de mercados y posteriormente presentaremos diferentes segmentaciones para poder establecer una estrategia.

Segmentación de Mercados: Es el proceso de tomar el mercado total, heterogéneo para un producto y dividirlo - en varios submercados o segmentos, cada uno de los cuales es homogéneo en todos los aspectos.

Segmentación por Objetivos: Es decir, de acuerdo con las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto. Debido a que el valor que el producto proyecta al cliente difiere según sus deseos o necesidades, un cuidadoso análisis de éstos conducirá a una segmentación estratégica eficaz.

Segmentación por Cobertura de clientes: Otra forma de segmentar el mercado puede provenir de las propias circunstancias de la corporación. A pesar de que exista un vasto grupo de clientes con gustos o necesidades similares, la capacidad de la corporación para satisfacerlos puede estar restringida por la carencia de recursos suficientes.

Este tipo de segmentación estratégica surge generalmente de un estudio de equilibrio entre los conceptos de comercialización y la amplitud de la cobertura del mercado trayendo como resultado una ventaja relativa respecto a la competencia.

CAMBIOS EN LA SEGMENTACION DEL MERCADO.

En un mercado altamente competitivo, es muy posible que la corporación y sus principales competidores seccionen el mercado en partes similares. Por lo tanto, a lo largo de un extenso período la eficacia de determinada segmentación estratégica inicial irá declinando. Si esto sucede, resulta conveniente seleccionar un pequeño grupo de clientes clave y examinar una vez más aquello que realmente están buscando.

CAMBIOS ESTRUCTURALES.

Las fuerzas ambientales cambian constantemente los gustos y aversiones de los clientes, alterando la utilidad de las líneas de productos y modificando las prioridades de compra. Entre otras fuerzas, las tendencias en el medio ambiente socio-político, las nuevas disposicio-

nes gubernamentales y las amenazas de reemplazo provenientes de otros tipos de productos y servicios son causas -- inevitables de cambios periódicos en las posiciones relativas de las tres "C" estratégicas. Cada vez que estos -- cambios ocurren, a la corporación se le presentan nuevas oportunidades y amenazas.

CAMBIOS EN LAS APLICACIONES.

Si los objetivos de los consumidores cambian con el tiempo, en algún momento la corporación se verá obligada a considerar ofrecer un producto o servicio diferente.

Al influir en los objetivos de los usuarios, fundamentos tan fuertes, crean innumerables oportunidades de reemplazo.

Desde un punto de vista estratégico, la empresa necesita establecer mejor posición que la de la competencia en los segmentos del mercado que vayan surgiendo.

CAMBIOS EN LA MEZCLA DE LOS CLIENTES.

Surgen donde las fuerzas impulsores están alterando la distribución de la mezcla de los usuarios a medida que pasa el tiempo, influyendo en la demografía, los canales de distribución, el tamaño de la clientela y demás factores de esta índole. Este tipo de cambio exige una transferencia de la asignación de los recursos de la firma y/o un cambio en el nivel absoluto de los recursos comprometidos por la corporación en el negocio. Salvo que los recur

Los cambios se reasignen en la forma dictada por los cambios estructurales ocurridos, el crecimiento de un segmento del mercado en el cual la compañía está relativamente débil puede conducir a una importante pérdida en la participación del mercado total.

VIGILANCIA DE LAS TENDENCIAS.

Normalmente los cambios estructurales son lentos y los procesos incrementales son imperceptibles de un año a otro para quienes laboran dentro del negocio. Una tendencia definida sólo tiene tendencia a emerger después de un período prolongado, (digamos de 5 a 10 años).

Si se presentan cambios significativos, el primer paso consiste en analizar las fuerzas en juego y extrapolarlas hacia el futuro lo suficiente como para asegurarse de que la compañía puede "leer" el medio ambiente un poco más allá de sus competidores.

Si una acción, causa un cambio rápido en las condiciones limitantes del mercado, la dirección tendrá que preguntarse si el impacto del cambio hace necesario un cambio en la estrategia y/o una acción a tiempo para aprovechar cualquier oportunidad de nuevos negocios que las fuerzas en juego hubiesen abierto.

Las estrategias basadas en el cliente son el fundamento de toda estrategia.

ESTRATEGIAS BASADAS EN LA CORPORACION.

Son de tipo funcional. Su propósito consiste en maximizar los puntos fuertes de la compañía, en relación con la competencia en las áreas funcionales críticas para tener éxito en la industria.

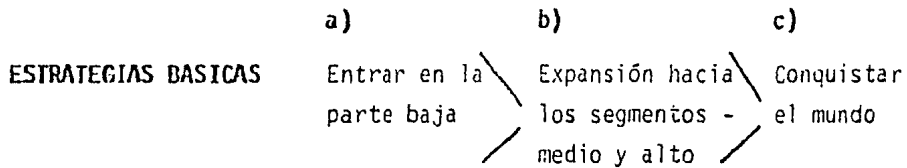
IDENTIFICACION DE LAS FUNCIONES CLAVE.

Después de haber analizado y comprendido cuáles son las necesidades y objetivos de sus clientes, por lo general la estrategia de la empresa sería satisfacerlos con la mayor eficacia en costos. Pero las estrategias no se elaboran en el vacío. La competencia no tardará en descubrir que está realizando la negociación y tarde o temprano acabará haciendo lo mismo. Si esto sucede, el único - recurso que la firma tiene para mantenerse rentable frente a esa agresiva competencia es ser mucho más fuerte en una o más de las funciones clave. Esto difiere no sólo - de una industria a otra, sino también en lo que respecta al objetivo estratégico (participación o utilidad) que - se persigue.

La conservación de un diferencial positivo en los -- puntos funcionales clave, es vital para mantener una ventaja en la consecución de utilidades y en la participa--ción del mercado. Una compañía que analice sus clientes y sus competidores, pero que no logre reforzar las fun--ciones clave que resultan críticas no tendrá éxito.

SELECTIVIDAD Y SECUENCIA.

Para que la corporación pueda triunfar no es necesario que mantenga un claro liderazgo en todas las funciones, desde el abastecimiento hasta el servicio. Puede conseguir una ventaja decisiva en una de las funciones clave, y entonces, tal vez podrá colocarse frente a la competencia. El secreto del éxito de muchas compañías radica en su habilidad para desarrollar una secuencia en la mejora de su competitividad funcional.



a) Análisis del mercado

Tecnología de producción

Empresas comerciales

b) Economías de escala

Mercado mundial

Orientación hacia imagen de "clase alta"

Manufactura de equipo original o marcas propias

c) Marcas globales

Competitividad ajena al precio

Producción en el extranjero

Innovación continua

OBJETIVO DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES.

Su objetivo es reforzar el desempeño funcional específico requerido para tener éxito en determinada industria. Para mayor seguridad, la responsabilidad de esta función puede asignarse a una unidad de organización y en tal caso, la estrategia puede caer bajo la dependencia de un departamento ya existente. En algunas compañías una función específica puede no ser asignada a un departamento en particular ni desempeñarse en forma colectiva.

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO FUNCIONAL.

Ninguna compañía se puede dar el lujo de invertir o mejorar todas las funciones clave de sus operaciones indefinidamente; debe hacer una selección estratégica entre las áreas funcionales en las que puede invertir.

MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD EN LOS COSTOS.

Así, otro objetivo principal de las estrategias funcionales es el diseño y distribución de las funciones efectivas de los costos. Esto puede asegurarse de tres maneras distintas: a) mediante la reducción de los costos (empleando con base cero, etc) con mayor efectividad que la competencia; b) consiste simplemente en ejercer mayor selectividad en términos de los pedidos que se aceptan, los productos que se ofrecen o las funciones que han de desempeñarse. Mayor selectividad significa la concentración en operaciones de alto impacto, de manera que al eliminar a los demás, los costos funcionales se reduzcan con

mayor rapidez que los ingresos por ventas; c) para reducir los costos funcionales se debe compartir cierta parte de las funciones clave con otros negocios de la corporación o hasta con otras compañías. A pesar de que -- puede traer como consecuencia una serie de complicaciones y luchas psicológicas, compartir los recursos también puede proporcionar la oportunidad de conseguir el mismo desempeño funcional a costo mucho menor, con lo cual se obtiene una ventaja crítica sobre aquellos competidores que no han logrado convenios o arreglos similares.

PREVENCION DE ERRORES.

Aún cuando los recursos compartidos pueden reducir costos funcionales específicos, ello fuerza a la firma a sacrificar las ventajas de concentrarse en un negocio específico y/o en un segmento del mercado. Por lo tanto, cualquier empresa que escoja compartir sus recursos para reducir ciertos costos funcionales debe asegurarse de contar con un grupo alerta de estrategias encargado de sus análisis de mercadotecnia y de la competencia.

- a) Vigilancia de ciertos competidores.
- b) Responsables de analizar las tendencias en determinados mercados de uso final. Los movimientos de ciertos competidores específicos y necesidades de lanzamiento al mercado.

ESTRATEGIAS BASADAS EN LOS COMPETIDORES.

Pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones que van desde - compras, diseño e ingeniería, hasta ventas y servicios. El principal punto a recordar es que cualquier diferencia entre nosotros y nuestros competidores debe relacionarse con uno o más de los tres elementos que conjuntamente determinan la utilidad: precio, volumen y costo.

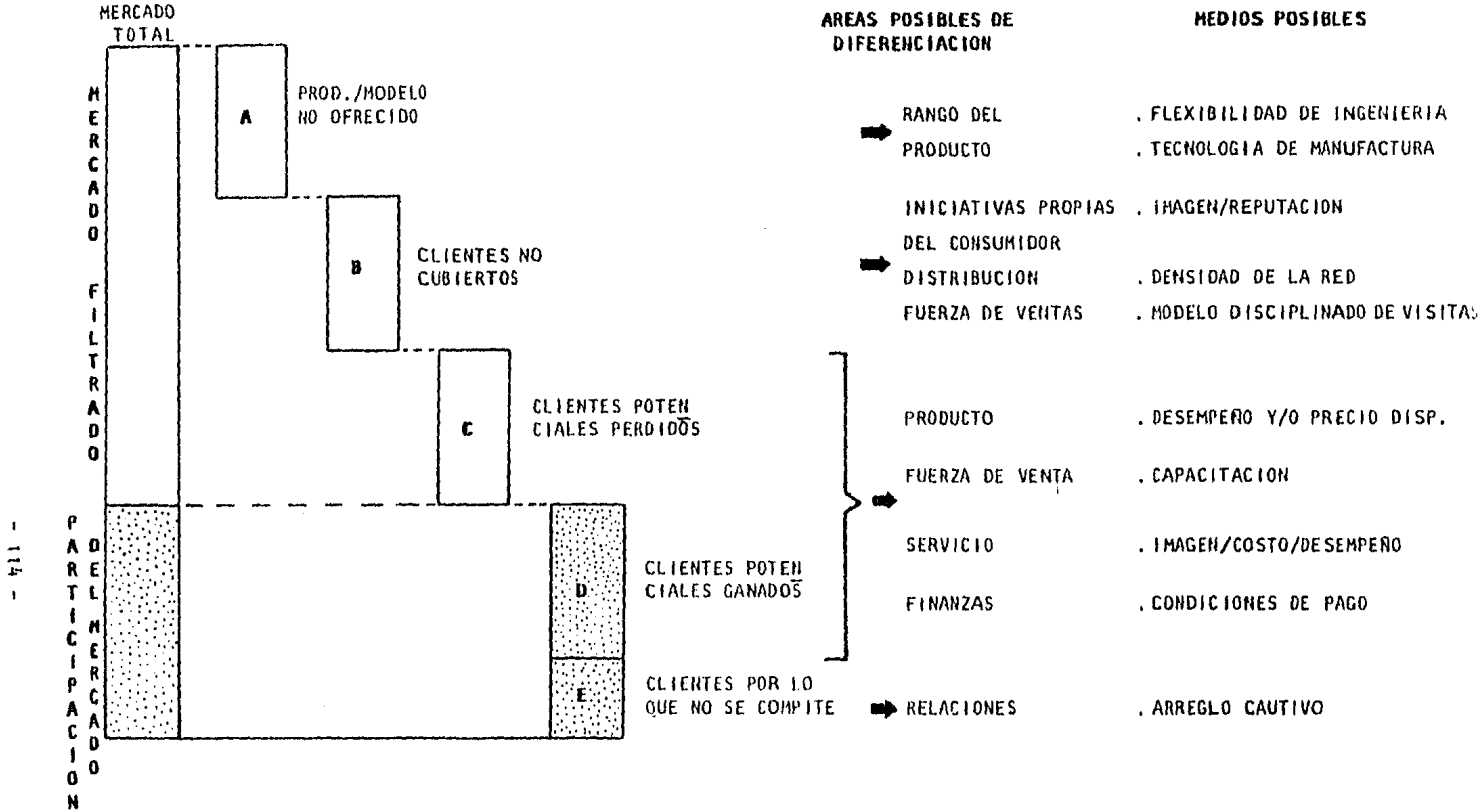
Aún cuando nuestro precio y costo unitario sean -- idénticos a los de nuestros adversarios, estaremos en - condiciones de lograr mayor participación en el mercado si contamos con mayor número de puntos de distribución.

Un modo muy conveniente (análisis de filtración) de eliminar en forma sistemática todas las posibles áreas de diferenciación entre nosotros y nuestros competido-- res se muestra a continuación: (DIAGRAMA 3.4.1)

FUENTES POSIBLES DE DIFERENCIACION COMPETITIVA.

Algunos ejemplos de filtración podrían ser:

- . Es posible que algunos segmentos de clientes se hayan filtrado hacia la competencia debido a que no estamos ofreciendo el producto o el modelo correcto.
- . Otra filtración puede estar representada por aquellos clientes que nuestros vendedores nunca encuentran.
- . Otra la imagen de nuestro producto.



- 114 -

PARTICIPACION DEL MERCADO	=	D + E
INDICE DE GANANCIA	=	D / (C + D)
COBERTURA DEL MERCADO	=	C + D + E
RANGO DEL PRODUCTO	=	B + C + D + E
FACTOR DE RAZONAMIENTO	=	(INDICE DE GANANCIA) / (PARTICIPACION DEL MERCADO) = 1 / ((C/D) + 1) (E/D + 1)

FUENTES POSIBLES DE DIFERENCIACION COMPETITIVA.

- 1) Nuestro competidor es eficaz en su publicidad.
- 2) La red de distribución de nuestro competidor es más densa que la nuestra.

Para incrementar nuestra participación del mercado, es menester que detengamos las filtraciones innecesarias lo mejor que podamos, pero antes es importante - que nos aseguremos de que nuestro índice de éxito es lo bastante alto para justificar la inversión.

EL PODER DE UNA IMAGEN.

Cuando el desempeño del producto y los medios de - distribución son muy difíciles de diferenciar, la ima- gen puede ser la única fuente positiva de distinción. - Pero, una estrategia constuida totalmente sobre una ima gen puede ser muy arriesgada y debe vigilarse constante mente. Puesto que, si no es así, se puede perder esta - estrategia ocasionando un deterioro de la imagen en la mente de los clientes.

3.5 EL PLAN COMERCIAL .

Existen tres conceptos de planeación: 1) Planeación estratégica total de la compañía, 2) Planeación estratégica de mercadotecnia y 3) El plan anual de mercadotecnia o plan comercial.

1) Planeación Estratégica total de la compañía. comprende el establecimiento de los objetivos globales de la empresa a largo plazo y entonces desarrollar las estrategias de largo alcance para lograr las metas - que se convierten en el marco dentro del cual los planes departamentales son desarrollados. Se dedica la atención en estos planes a los requisitos financieros, metas de producción, necesidades de recursos humanos, de investigación y desarrollo, así como la determinación de los objetivos del mercado y programas de mercadotecnia, a medida que las consideraciones de mercadotecnia tienden a incrementarse en cuanto a su influencia en las políticas de una empresa - la planeación estratégica total y la de mercadotecnia tienden a fusionarse.

2) Planeación Estratégica de Mercadotecnia. Incluye el desarrollo de los programas a largo plazo para los principales ingredientes en la mezcla de mercadotecnia; el producto y el sistema de distribución, la estructura de precios y las actividades promocionales. La planeación de cada una de estas áreas debe -

ser hecha en forma coherente y coordinada debido a que cada elemento de la mezcla interactúa con los demás.

- 3) El plan anual de mercadotecnia, plan comercial, planeación táctica u operativa. Refleja un segmento del tiempo del proceso de planeación actual. La administración desarrolla un plano maestro que cubre las operaciones de mercadotecnia de un año, y se dedica a los detalles tácticos.

La conversión de los planes estratégicos en decisiones se lleva a cabo en dos pasos: a) la preparación de planes funcionales a mediano plazo y b) el desarrollo de presupuestos y planes tácticos con base en los planes funcionales.

La coordinación de los planes funcionales en el proceso de la planeación estratégica tiene varios propósitos. La programación a mediano plazo indicará la manera en que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que éstas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que exista un exceso en algún recurso, también es conveniente volver a --

evaluar las estrategias, ya que al cambiarlas puede permitir dar un mejor uso de recursos.

La dimensión de tiempo usual para planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con una tecnología muy desarrollada y/o con largos períodos de espera para investigación y producción tienden a usar dimensiones de tiempo más largas. Empresas más pequeñas junto -- con aquellas que se enfrentan a medios ambientes no pronosticables y que cambian rápidamente, tienden a adoptar una perspectiva de tiempo para la programación a mediano plazo menor a cinco años.

OBJETIVO DEL PLAN COMERCIAL.

El plan comercial tiene como principal objetivo el programar todas las operaciones en forma detallada durante un año. Incluye qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo. Contiene seis elementos principales:

Análisis del mercado, problemas y oportunidades en tal mercado, objetivos del plan, programa de mercadotecnia completo (estrategias de producto, precio, plaza y promoción), la asignación de fondos necesaria (presupuestos) y la aportación que se espera a las utilidades de la compañía.

ANÁLISIS DEL MERCADO.

Una vez que la empresa ha articulado sus objetivos, tiene que desarrollar a continuación una guía de acción

para lograr dichos objetivos. Ese manual tiene que consi-
derar los recursos del negocio y las estrategias y tácti-
cas empleadas por sus competidores. Cualquier plan tiene
necesariamente que incluir estrategias tan importantes -
como el producto y la línea de productos, los canales de
distribución, la venta personal, la publicidad y el pre-
cio. La investigación del mercado puede auxiliar a la di-
rección en la creación de las estrategias más eficaces -
en cada una de estas áreas y contribuir a decidir cómo -
deben ser combinadas estas actividades en la mezcla ópti-
ma de distribución. En menester también para definir el
mercado, en cuanto a tipos y clase de clientes, las nece-
sidades que tales clientes tienen en relación con el pro-
ducto, ¿qué productos están satisfaciendo ahora sus nece-
sidades?, ¿qué atributos de los productos son importan-
tes?, ¿qué normas usan los consumidores para evaluar la
eficiencia del producto? Debido a que las preferencias -
de los consumidores son dinámicas debe realizarse esta -
actividad continuamente.

ESTRATEGIA DE MERCADO.

Se relaciona con la estructura competitiva, incluye
canales de distribución, precios, ventas, publicidad, em-
paque, marca del producto. En primer lugar, se usa la --
segmentación para identificar el o los mercados en que -
la compañía posee una ventaja particular, de modo que el
prestarles servicio, pueda obtener protección contra la

competencia directa más aguda. En segundo lugar, se tornan en su mercado objetivo y se examinan con todo cuidado las características de los clientes en éste para determinar los atributos de la marca que satisfacen mejor sus necesidades. En tercer lugar, ya con esta información el gerente de mercadotecnia examina la situación competitiva en términos de posible penetración en él. En cuarto lugar, las características del segmento objetivo y la correspondiente situación competitiva se convierten en el fundamento para formular la estrategia. En quinto lugar, las consideraciones de utilidad y crecimiento llevan a la selección de los elementos específicos de la mezcla de mercados. En sexto, estos elementos de la mezcla se consideran en el cimiento del plan de mercadotecnia. Finalmente la estrategia no sólo sirve como guía en la selección de la mezcla, sino que a la vez llega a ser la norma de desempeño mediante el cual el jefe juzga su actuación al evaluar su desempeño.

ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO.

Una de las principales estrategias durante el desarrollo del mercado se relaciona con el producto mismo. Estas estrategias incluirían la naturaleza del producto de línea, desarrollo del nuevo producto, calidad, productividad, obsolescencia, eliminación de productos antiguos y la agregación de uno nuevo a la línea. A continuación se mencionan algunas consideraciones básicas que se

deben hacer al realizar la estrategia del producto.

1) Identificar los objetivos del producto.

- a. Elaborar completamente productos nuevos y/o mejora dos.
- b. Desarrollar usos nuevos para productos existentes.
- c. Utilizar la capacidad excesiva.
- d. Mantener o mejorar el sector del mercado.
- e. Vender una línea completa de productos.
- f. Satisfacer los requisitos de línea de productos de los distribuidores.

2) Aislar los problemas del producto.

3) Resolver los problemas del producto.

- a. Identificar el usuario final.
- b. Establecer las especificaciones de uso de los consu midores.
- c. Determinar las especificaciones de reventa de los - minoristas.
- d. Igualar las especificaciones de uso y las especifi caciones de reventa con las características apropia das del producto.
- e. Estipular los requisitos de identificación del pro- ducto.
- f. Igualar los requisitos de identificación del produc to con el nombre y la marca registrada.
- g. Adaptar las decisiones del producto dentro del pro-

grama de la línea de productos a largo plazo, incluyendo productos futuros, productos por descontinuar y la programación de los cambios de la línea de productos.

- h. Calcular el costo de esta estrategia de producto y prepare un presupuesto preliminar.
- i. Probar previamente la estrategia del producto.
- j. Instituir los cambios de organización requeridos para llevar a cabo la estrategia del producto.

4) Adaptar la estrategia del producto dentro del plan general. Evaluar la estrategia de productos de acuerdo con los requisitos previos.

- . Objetivos
- . Organización.
- . Políticas.
- . Oportunidades.
- . Metas.
- . Restricción de presupuesto.

Evaluar de acuerdo con los objetivos del producto.

Examinar los efectos de la estrategia del producto sobre:

- . Las decisiones de plaza.
- . Las decisiones de promoción.
- . Las decisiones de determinación de precio.

5) Hacer las alteraciones necesarias para insertar la estrategia del producto dentro del plan general.

ESTRATEGIA DE PROMOCION.

A través de la promoción, una compañía espera incrementar las ventas de un producto en un volumen y a un precio dado. También espera que la promoción afecte la elasticidad de la demanda para el producto, haciendo la demanda inelástica cuando el precio aumenta y elástica cuando el precio baja. Básicamente la promoción es un ejercicio en información, persuasión e influencia.

La administración tiene que determinar qué combinaciones de publicidad, ventas personales y otro tipo de herramientas promocionales serán más efectivas dentro del programa promocional.

Existen cuatro factores que influyen en la mezcla promocional: 1) la cantidad de dinero disponible para la promoción, 2) la naturaleza del mercado, 3) la naturaleza del producto y 4) la etapa del ciclo de vida del producto.

A continuación se enlistan las consideraciones más importantes para la estrategia de promoción:

1) Identificar los objetivos de promoción.

a. Crecimiento a través del incremento en ventas:

- . de productos específicos.
- . a clientes específicos.
- . en momentos específicos.

b. Mantener o mejorar el sector del mercado.

c. Formar o mejorar, el reconocimiento, aceptación o demanda de la marca.

- d. Crear un clima favorable para ventas futuras.
 - e. Informar y educar el mercado.
 - f. Crear una diferencia competitiva.
- 2) Aislar los problemas de promoción.
- 3) Resolver los problemas de promoción.
- a. Reconocer a los usuarios, compradores y a quienes influyen en la compra final.
 - b. Identificar las características de información y de actitud de los usuarios, compradores y quienes influyen la compra final.
 - c. Precisar cómo están motivados los usuarios, compradores y quiénes influyen en la compra.
 - d. Concretar la clase y asesoramiento, información o persuasión para lograr los objetivos promocionales.
 - e. Especificar las fuentes de donde los usuarios, --compradores obtienen la información.
 - f. Desarrollar el mensaje de promoción.
 - g. Determinar la magnitud y frecuencia de exposición necesaria para transmitir el mensaje de promoción.
 - h. Seleccionar una mezcla de promoción.
 - i. Preparar un programa de promoción coordinada.
 - j. Elaborar un presupuesto de promoción.
 - k. Establecer estándares de efectividad de promoción y probar previamente la estrategia de promoción - propuesta.
 - l. Instituir los cambios de organización.

4) Insertar la estrategia de promoción dentro del plan general.

Evaluar la estrategia de promoción de acuerdo con los requisitos previos.

- . Objetivos.
- . Organización.
- . Políticas.
- . Inteligencia de mercado.
- . Oportunidad.
- . Metas.
- . Restricciones de presupuesto.
- . Estrategia tentativa de producto.

Examinar los efectos de la estrategia combinada de producto-promoción sobre las decisiones de determinación de precio y de plaza.

Hacer las alteraciones necesarias para insertar la estrategia combinada en el plan general.

ESTRATEGIA DE PLAZA.

Un canal de distribución para un producto es la ruta tomada por la propiedad de las mercancías a medida que éstas se mueven del productor al consumidor final o al usuario industrial.

A continuación se describen algunas observaciones básicas para la preparación de la estrategia de canal.

- 1) Identificar los objetivos del canal:
 - a. Desarrollar la distribución a los mercados nuevos.
 - b. Mantener o mejorar el sector mercado a través de los canales existentes.
 - c. Lograr un patrón predeterminado de distribución.
 - d. Crear un sistema de canal eficiente para:
 - . Manejo físico.
 - . Transmisión de información y reflujo.
 - . Llevar a cabo el plan general de mercadeo.

- 2) Aislar los problemas de canal.

- 3) Resolver los problemas de canal.
 - a. Identificar a los usuarios y compradores si son diferentes.
 - b. Establecer las especificaciones de compra de los compradores.
 - c. Igualar las especificaciones de compra con la ubicación y características de funcionamiento de los revendedores.
 - d. Determinar el número de revendedores en cada mercado, requeridos para servir a los compradores.
 - e. Detallar las especificaciones de compra de los revendedores e igualarla con la ubicación y características de funcionamiento de los mayoristas.
 - f. Especificar el número de mayoristas que se requiere.
 - g. Reconocer las especificaciones de compra de los mayoristas.
 - h. Determinar las instalaciones y otras especificaciones

nes de funcionamiento de canal.

- i. Detallar los problemas especiales de entrenamiento, motivación y control que se espera surjan en el sistema de canal.
 - j. Calcular el costo de esta estrategia de canal y - prepara un presupuesto preliminar.
 - k. Probar el canal de mercado propuesto.
 - l. Instituir los cambios de organización requeridos para llevar a cabo la estrategia de canal.
- 4) Adoptar la estrategia de canal de acuerdo al plan general.

Evaluar la estrategia de canal de acuerdo a:

- . Objetivos.
- . Organización.
- . Políticas.
- . Oportunidad.
- . Metas.
- . Restricciones de presupuesto.
- . Estrategia tentativa del producto.
- . Estrategia tentativa de promoción.

Examinar los efectos de las estrategias combinadas del producto -promoción-plaza dentro del plan general.

ESTRATEGIA DE PRECIO.

La gerencia puede usar cualquier estrategia de precios para lograr la participación predeterminada del mercado. Enfocando la atención en dos alternativas completa-

mente opuestas, pueden hacerse resultar muchas situaciones pertinentes. Estas alternativas se conocen como precios para descremar el mercado y precios de penetración, que son las más apropiadas para poner precios a productos nuevos. Otra consideración en el procedimiento de determinación de precios es considerar las políticas de mercadotecnia de la compañía con respecto al producto en sí, al sistema de distribución y al programa de promoción. Enlistamos una serie de observaciones para tomarse en cuenta en la elaboración de la estrategia de determinación de precios.

- 1)** Identificar los objetivos de determinación de precios.
 - a. Crecimiento a través del aumento en ventas:
 - . De productos específicos.
 - : A clientes específicos.
 - b. Estabilizar precios y márgenes.
 - c. Mantener o mejorar el sector del mercado.
 - d. Controlar el flujo de efectivo.
 - e. Lograr un nivel predeterminado de utilidades.
- 2)** Aislar los problemas de determinación de precio.
 - a. Descuentos que se deben conceder.
 - b. Cómo se van a determinar los precios respecto a la competencia.
- 3)** Resolver los problemas de determinación de precios.
 - a. Identificar a los usuarios finales.
 - b. Determinar la relación entre el precio y la demanda para cada sector del mercado.

- c. Establecer los precios efectivamente cobrados por los competidores.
 - d. Enlistar los requisitos de descuento de las estrategias del producto, canal y promoción.
 - e. Precisar los precios netos alternos de ventas a nivel fabricación.
 - f. Calcular los costos fijos y variables de la manufactura y venta del producto para cada uno de los precios alternos.
 - g. Especificar las utilidades que se esperan a cada uno de los precios alternos.
 - h. Repetir los pasos de la "a" hasta "g" para cada sector principal del mercado.
 - i. Si es necesario, ajuste los precios de los productos individuales.
 - j. Ajustar el precio del usuario final de modo que vaya de acuerdo con el precio psicológico más apropiado.
 - k. Considerar el mantenimiento del precio de reventa.
 - l. Probar previamente la estrategia de determinación precios.
 - m. Instituir los cambios de organización necesarios.
- 4) Insertar la estrategia de determinación de precios dentro del plan general.
- Evaluar la estrategia de precios de acuerdo con los requisitos de:

- . Objetivos.
- . Organización.
- . Políticas.
- . Oportunidad.
- . Metas.
- . Restricciones de presupuestos.
- . Estrategia tentativa del producto.
- . Estrategia tentativa de promoción.
- . Estrategia tentativa de plaza.

Hacer las alteraciones necesarias para insertar la estrategia combinada de producto-promoción-plaza--precio dentro del plan general.

PRONOSTICOS DE VENTAS.

Un pronóstico de ventas se define como una estimación de ventas durante algún período específico de tiempo futuro y bajo un plan de mercadotecnia predeterminado o un -- programa de la empresa.

Las metas de mercadotecnia y las estrategias deben -- ser establecidas antes de que se haga un pronóstico de -- ventas. Esto es, el pronóstico de ventas depende de las - metas predeterminadas, así como de las estrategias. Ahora, una vez que el pronóstico de ventas queda listo, se con--vierte en el factor principal de control de toda la pla--neación operacional a través de la empresa. El pronóstico se constituye en la base de la presupuestación adecuada. La planeación financiera para los requerimientos de capi-

tal de trabajo, expansión de planta y otras necesidades se basa en las ventas anticipadas. La calendarización de la producción, sus recursos y necesidades humanas y la compra de materia prima dependen del pronóstico de ventas.

PRESUPUESTOS.

Los presupuestos son métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que éstos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines en términos cuantitativos.

PREPARACION DEL PLAN COMERCIAL POR ESCRITO.

Una vez que se tienen los pasos anteriores se procede a escribir el plan completo incluyendo:

- . Resumen ejecutivo.
- . Antecedentes.
- . Evaluó de la situación.
- . Metas de mercados.
- . Escala de esfuerzo.
- . Enfoques alternos considerados.

- . La mezcla de mercadotecnia detallada.
- . Programa completo.
- . Presupuesto detallado.
- . Estándares del desempeño de las funciones esperado.

Probar el plan integrado de mercadotecnia y se hacen las alteraciones finales.

Solicitar aprobación de la alta gerencia.

Implementar el plan integrado de mercadotecnia.

CAPITULO IV

INTEGRACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA

4.1 ANTECEDENTES DE LOS LABORATORIOS MEDIMEX.

El giro de la empresa es químico farmacéutico, se dedica a la fabricación y venta de medicamentos de consumo popular y éticos siendo éstos los mercados básicos de esta industria.

Esta compañía es netamente mexicana, la cual vió sus inicios a principios del siglo. En 1900 se estableció en Matehuala San Luis Potosí la farmacia "San José", posteriormente, en 1915 a causa de la Revolución Mexicana se trasladó al Distrito Federal en donde se llamó farmacia "Santa Ana".

En 1917 se establece como Laboratorio y con ello lanza en México, D.F. su primer producto con el nombre de su perina, el cual tuvo mucho éxito.

En 1929 se lanzan al mercado los supositorios de Glicerina Medimex, desplazando los de importación y desde entonces, son los únicos en el mercado.

En plena segunda guerra se constituyeron como Laboratorios Medimex Sociedad Anónima. Debido al crecimiento acelerado que fueron teniendo en el ramo comenzaron a extenderse de la misma forma sus instalaciones. A consecuencia de ello se establecen en Rascon 39. Y posteriormente, se hace necesario la construcción de un edificio para las oficinas administrativas y de mercadotecnia. En 1978 se manda construir en un local anexo a la planta un almacén.

A la fecha, los laboratorios Medimex están constituidos como sociedad anónima de capital variable. Integrada por cinco accionistas, de los cuales cuatro son familiares y el restante es la compañía AAC, la que cuenta con el 80% de las acciones.

Actualmente en 1984, la empresa cuenta con 60 productos que vende y distribuye a nivel nacional. Y 345 empleados integran la compañía. Tienen en proyecto la construcción de una nueva planta en el interior de la República que será de mayor capacidad que la actual.

4.2 BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LOS LABORATORIOS MEDIMEX.

La estructura orgánica de los Laboratorios Medimex, S. A. de C.V. (anexo 4.2.1) está integrada por un consejo administrativo, el cual es la máxima autoridad. Así como, -- por una Gerencia General la que tiene a su cargo cinco gerencias que son: Gerencia de Mercadotecnia, Gerencia de -- Planta, Investigación y Desarrollo, Relaciones Industria-- les y la Gerencia Administrativa.

La Gerencia de Mercadotecnia se presentará en el punto 4.3, debido a que es el objeto de nuestro caso práctico.

La Gerencia de Planta está integrada por cuatro departamentos:

- 1) Planeación y Control. Este departamento lo componen -- Compras y Materias Primas.
- 2) Mantenimiento. Tiene tres secciones a su cargo: Servicios, Mantenimiento Preventivo y Mantenimiento Correctivo.
- 3) Control de Calidad. Está integrado por: Laboratorio -- Físicoquímico, Laboratorio Microbiológico, Control Pro-- ceso y Material.
- 4) Producción. Este departamento consta de las siguientes secciones: Cápsulas y comprimidos; Supositorios, Unguen-- tos y grageas; Líquidos; Soluciones inyectables: Pol--

vos inyectables; y Acondicionamiento.

Las funciones específicas de esta gerencia son:

- a) Decidir qué productos se van a elaborar y el volumen de cada uno de ellos.
- b) Procesar el producto.
- c) Revisar la calidad de la materia prima, envases, envolturas, así como, el producto terminado.
- d) Mantener las instalaciones en perfecto estado para su buen funcionamiento.

Investigación y Desarrollo: Le reportan los departamentos de: Desarrollo y Formulación; Desarrollo Analítico y Técnico de Información y Registro.

Esta gerencia está íntimamente relacionada con la de Mercadotecnia. Tiene como responsabilidades:

- a) Buscar innovaciones tecnológicas para nuevos productos.
- b) Estudiar y desarrollar los nuevos productos.
- c) Detallar fórmulas e ingredientes de la materia prima que servirán para la presentación de éstos. (grageas, comprimidos, cápsulas, etc.).
- d) Determinar la envoltura, envase y empaque.
- e) Producir el primer lote de Producto Terminado en escala reducida para presentarse a la Gerencia de Planta.
- f) Realizar informes médicos del producto para obtener los registros en la Secretaría de Salubridad y Asis-

tencia Pública.

- g) Presentar el producto a la Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública para su registro.

Relaciones Industriales: Tiene a su cargo el departamento de Personal y éste a su vez está compuesto por: Administración de Personal; Máquinas duplicadoras; Mensajería; Servicios Generales; Comedor, limpieza y vigilancia; y un Asesor laboral que reporta directamente al departamento de Personal.

Gerencia Administrativa: Coordina los departamentos de Contabilidad; Crédito y Cobranzas; Costos y Presupuestos; y Procesamiento de Datos.

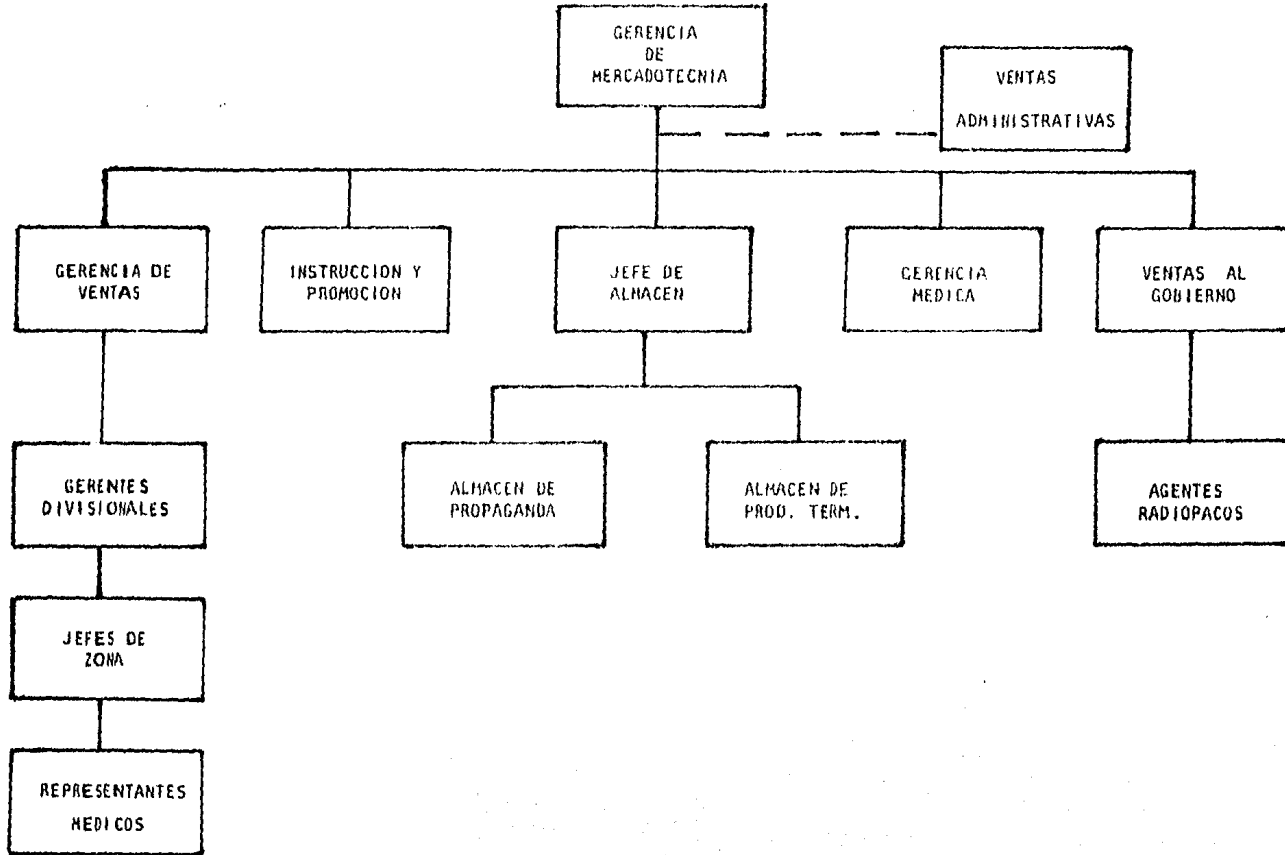
4.3 GERENCIA DE MERCADOTECNIA.

4.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA DE MERCADOTECNIA.

La Gerencia de Mercadotecnia tiene la responsabilidad de formular sistemas de ventas; revisar los proyectos de nuevos productos en coordinación con la gerencia de Investigación y Desarrollo. Colaborar con la Gerencia Administrativa para la determinación del rendimiento de los productos. Detallar conjuntamente con la Gerencia de Planta el presupuesto de ventas para su fabricación.

Además coordina (anexo 4.3.1) a la gerencia de Ventas, quien se encarga de la administración de la fuerza de ventas; Instrucción y Promoción elabora la promoción de los vendedores y los capacita; la Gcia. Médica realiza trabajo clínicos en los hospitales para nuevos productos. Asimismo, fomenta las relaciones públicas con médicos, congresos y conferencias, los cuales son realizados en la mayoría de los casos por los mismos laboratorios. Al mismo tiempo revisa desde el punto de vista médico la promoción del producto que se saca al mercado.

El departamento de Ventas al Gobierno gestiona las ventas al sector salud y la participación de los laboratorios en concursos.



ANEXO 3.1.1

4.3.2 DESCRIPCION DE LA GERENCIA DE VENTAS.

La estructura orgánica de la Gerencia de Ventas está compuesta de (anexo 4.3.2.1): Un Gerente de Ventas al que le reportan cuatro gerencias divisionales, las cuales están divididas en:

Gerencia Divisional del D.F. Esta tiene cinco Jefes de Zona, que son los responsables de supervisar que realmente trabajen los 29 representantes médicos.

Gerencia Divisional de la Zona Norte. Esta gerencia tiene cinco jefes de Zona, los cuales tienen la responsabilidad de vigilar a 22 representantes.

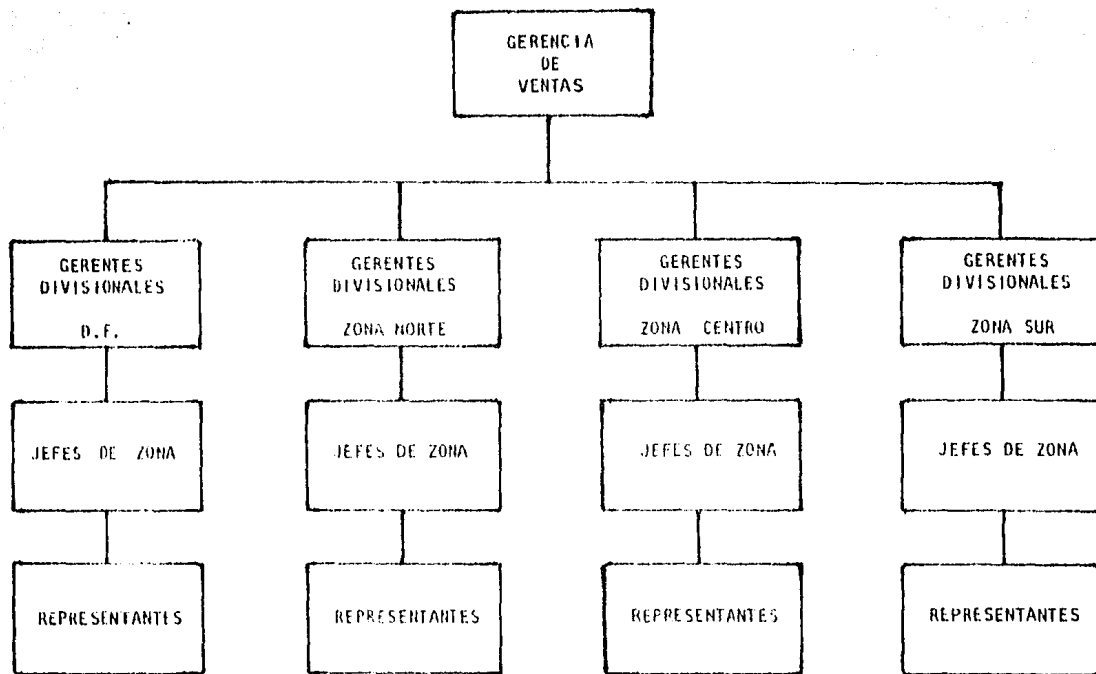
Gerencia Divisional de la Zona Centro. Tiene cinco Jefes de Zona y 20 representantes médicos.

Gerencia Divisional de la Zona Sur. Tiene cinco Jefes de Zona y 21 representantes médicos.

4.3.3 DISTRIBUCION GEOGRAFICA.

Para dar una idea de cómo están distribuidos los representantes médicos a todo lo largo de la República Mexicana presentamos el anexo 4.3.3.1, en él se observarán las rutas que tienen cada uno de ellos. Así como las ciudades en donde están más concentrados.

LABORATORIOS MEDIMEX, S.A. DE C.V.



ANEXO 4.3.2.1



ANEXO 4.3.3.1

4.3.4 POLITICAS DE LA GERENCIA DE MERCADOTECNIA.

La Gerencia de Mercadotecnia para el lanzamiento de un nuevo producto tiene como políticas:

- a) Analizar el potencial del mercado.
- b) Observar a la competencia para obtener cuales -- son las cualidades y ventajas que tienen sobre -- ellos.
- c) Ver el tiempo que tiene el otro producto del género en el mercado.
- d) Para la introducción del producto en el mercado -- primero lo colocan en las farmacias y posterior-- mente (un mes después) se da a conocer con los médicos.

Las políticas de almacenamiento son: existencia -- de un stock de productos terminados para las ventas de -- seis meses y de materia prima para la elaboración del -- producto de 3 meses.

La forma de trabajar de los vendedores es a base de visitas médicas, en las que se debe manejar la promoción del producto por medio de muestras médicas, literatura y descripción de las características del producto.

Otra política es la realización de los presupestos y pronósticos en forma trimestral.

Además el Area de Mercadotecnia es la que determinana el volumen de fabricación de cada producto.

4.4 EL PRODUCTO.

4.4.1 HISTORIA DEL PRODUCTO.

Antiguamente las úlceras se curaban por medio de operaciones. Pero hace aproximadamente cinco años salió al mercado una "sal" que revolucionó el tratamiento médico con respecto a las úlceras. Esta nueva sal cicatriza la úlcera sin necesidad de la intervención quirúrgica.

En México los Laboratorios SK+F lanzaron al mercado su producto Tagamet el cual contiene dicha sal. Obteniendo gran éxito y logrando mantener el liderazgo en el mercado de los productos antiulcerosos.

En 1983, la gerencia de Investigación y Desarrollo de los Laboratorios Medimex, en su estudio continuo de la nueva tecnología y de mejorar las ya existentes, realizó investigaciones acerca de una sal para producir un antiulceroso que produjera menores efectos secundarios que la existente en el mercado. Por esta razón y viendo el potencial del mercado para este tipo de productos, la empresa decidió lanzar su producto de este género que llamó Ulcocil.

4.4.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO

4.4.2.1 COMPOSICION FISICA.

"Ulcocil" (Clorhidrato de ranitidina) es el clorhidrato de: N- 2- 5- dimetilaminometil -2-furanilmetil Tio etil -N-1 metil-2-nitro-1, 1-etenediamina. A diferencia de la cimetidina, carece del grupo imidazol, posee un anillo furano. Es un antagonista de la histamina a nivel de los receptores H₂. Es un potente inhibidor de la Secreción gástrica - basal o estimulada, en los animales y en el hombre

INDICACIONES:

Ulcocil está indicado en el tratamiento de la úlcera duodenal y gástrica, en la úlcera postoperatoria, esofagitis por reflujo y en el síndrome de Zollinger-Ellison.

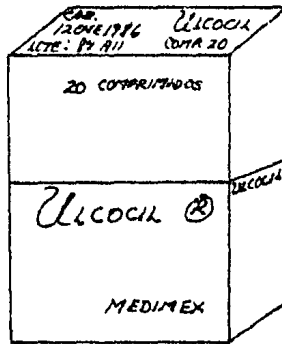
DOSIS Y ADMINISTRACION:

La dosis usual es de 1 comprimido de 150 mg. dos veces al día durante cuatro semanas. En aquellos pacientes en quienes no se haya presentado cicatrización, el período de tratamiento puede llegar a 8 semanas. La dosis de mantenimiento es de 1 tableta de 150 mg. al acostarse.

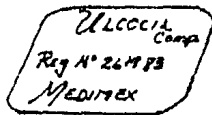
4.4.2.2 PRESENTACION.

El producto Ulcocil es presentado al público en una caja que contiene 20 comprimidos, los cuales - tienen una envoltura directa de aluminio con celo polier.

En el exterior de la caja se indica la fecha de caducidad y número de lote.



La envoltura directa dice:



4.4.2.3 IMAGEN.

La gerencia de Investigación y Desarrollo en coordinación con el gerente de Mercadotecnia diseñan el nombre o imagen del producto. Para la implantación de un nombre por lo regular utilizan la terminación "il" o "sen". En este caso utilizaron la terminación "il".

Como el producto es para el tratamiento de la úl cera y los síntomas son muy molestos idearon "ulco cil".

4.4.2.4 MERCADO .

En el caso de "ulcocil" los médicos enfocados -- son: Gastroenterólogos, ginecólogos, cardiólogos, - reumatólogos, médicos generales y a hospitales. Las ventas realizadas en esta forma representan el 20.2% de las ventas totales. El otro 79.8% son reali- zadas a los mayoristas quienes se encargan de po- nerlos en las farmacias.

Su mayor esfuerzo de ventas es al médico quien - será el verdadero vendedor del producto al receta rio.

La Gerencia de Investigación y Desarrollo detec- tó que el mercado potencial para este producto es de \$670,000,000 que equivale a 2'226,000 piezas.

4.4.2.5 PUBLICIDAD.

Para dar a conocer el producto los Laboratorios Medimex se apoyan en revistas médicas, como: "Ac- tualidades Médicas", "Tribuna Médica", "Médico Mo- derno", "R M", "Atención Médica", "infectología", - las cuales son editadas en forma mensual, trimes- tral, semestral y anualmente.

Además, existe una publicación anual llamada Edición del Diccionario de Especialidades Farmacéuticas que es obsequiado a los médicos.

Otras formas son: por medio de congresos, conferencias, obsequios, muestras, literatura y envíos por correo, los cuales son financiados por los Laboratorios.

4.4.2.6 COSTO DEL PRODUCTO.

En la determinación del costo del producto intervienen la Gerencia General, la Gerencia de Investigación y Desarrollo y la Gerencia de Producción.

El costo del producto está compuesto por:

Costos directos: que incluyen mano de obra, materiales y otros gastos de fabricación.

Costos indirectos: Los constituyen todos los gastos en que se incurren al comercializar el producto y los administrativos.

Costos directos:	\$ 257.85
Costos indirectos:	481.23
	<hr/>
	\$ 739.08

4.4.2.7 PRECIO EN EL MERCADO.

Para la determinación del precio hay poca elasticidad, considerando que el gobierno por medio de la Secretaría de Comercio regula y vigila el establecimiento de los mismos, en la industria farmacéutica.

El precio al público fué implantado a \$1,485.00 y para las farmacias a \$1,158.57.

4.5 PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL PRODUCTO.

4.5.1 PREMISAS DE PLANEACION.

En cualquier actividad de planeación es necesario realizar un análisis para establecer el punto en el cual nos encontramos. Una vez que se ha determinado la situación actual de la empresa, estamos en condiciones de ver hacia el futuro, proponiendo metas que se desean alcanzar. Cuando se establecen metas es necesario también evaluar los recursos que tenemos y los que nos faltan para llegar a ellas y ver si realmente podemos llegar, es decir obtener todo lo necesario para su logro.

Primeramente presentaremos las condiciones actuales tanto de la empresa generales que afectan directamente y las del producto en el mercado.

A la fecha los Laboratorios Medimex ocupan el 15° lugar por sus ventas alcanzadas, en todos los productos que manejan.

Las ventas del producto Ulcocil han alcanzado las 20,557 unidades, con lo cual se obtuvo una participación del 8.6% del mercado total, ocupando el tercer lugar.

Actualmente las sales, es decir la materia prima para la elaboración de dicho producto es importada. No se ha reportado escasez en los últimos meses, sin embargo, debe de contemplarse dicha posibilidad considerando la situación de crisis que vive el país, así como las restricciones de importaciones impuestas por el gobierno federal.

Asimismo, los precios son controlados por la Secretaría de Comercio, por tanto la flexibilidad de los mismos es mínima.

Principalmente cuenta con dos competidores fuertes. Uno es el Laboratorio SK+F que ha sido el líder en el mercado desde hace cinco años. Y el otro el Laboratorio Silanes que es considerado importante a pesar de no haber alcanzado una buena participación en el mercado, debido a que se elabora con la misma sal (materia prima) y bajo las mismas condiciones tecnológicas.

Ahora la utilización de la capacidad productiva instalada es de un 10%.

Una vez que hemos esbozado en donde nos encontramos, señalaremos a donde se desea llegar.

El objetivo principal de los laboratorios Medimex es ser líder en el mercado nacional.

Teniendo en mente este objetivo, la Gerencia de Mercadotecnia tiene como propósito primordial colocar a Ulcocil como número uno. De esta meta se derivan dos más: Aumentar las ventas a 800,000 unidades con lo que se lograría obtener una participación de 36% siendo el primero. Y en segundo término la utilización de la capacidad productora con que cuenta en mayor porcentaje, procurando que llegue por lo menos al 80%. Por otro lado, producir las sales (materia prima) en sus laboratorios, de esta forma se dejaría de depender del exterior con lo que se ahorraría el pago de divisas, disminuyendo su pasivo en

dólares.

Basicamente con estas premisas se podría generar un 25% de empleos, así como una recuperación de la inversión 10 veces más rápida.

Impulsando de esta forma la industria farmacéutica del país, recordando que Medimex es una empresa 100% mexicana, logrando desplazar a la industria farmacéutica extranjera.

¿Podemos llegar allí?

Es menester contestar esta pregunta para realizar las etapas subsecuentes.

Los Laboratorios Medimex actualmente cuenta con el financiamiento apropiado para poder incrementar cualquier recurso que sea necesario para el logro de los objetivos mencionados.

La capacidad productiva no es aprovechada al 100%, por lo que no será necesario ampliar las instalaciones. Sin embargo, por motivos de limitación en espacio físico, ahorro en sueldos y salarios, impuestos así como aprovechar estímulos fiscales está por llevarse a cabo el proyecto de una nueva planta en el interior de la república.

La fuerza de ventas con que cuenta es suficiente para cubrir las necesidades de cuando menos dos años.

El mercado para este producto es muy amplio y no se ha cubierto totalmente. Además la aceptación de Ulco cil considerando el corto tiempo en el mercado es un in dicador positivo. Conjuntamente debe sacarse el mayor - provecho posible a las características innovadoras de - la sal.

4.5.2 ANALISIS DE LA SITUACION.

Toda la información recopilada en este paso debe de rá proporcionar una base para completar las etapas sub-secuentes.

EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES.

- . Actualmente la empresa cuenta con restricciones para su crecimiento. Las políticas gubernamentales impiden en el área metropolitana una expan-- sión, no siendo así en el resto del país.
- . Esta industria es llamada "Industria limpia" es decir, protege el medio ambiente en todos los as pectos, no existe contaminación del aire, ni del agua.
- . La Secretaria de Comercio controla los precios y el Padrón revisa las instalaciones.
- . Los proveedores son de un 10% del extranjero y - en un 90% nacionales.
- . El personal de ventas está distribuido geografi- camente en toda la república y se sienten compro

metidos con la empresa, obteniéndose con esto una participación satisfactoria.

- . El personal administrativo del área de mercadotecnia tiene ingerencia en la toma de decisiones, -- aunque el que da la última palabra es el Gerente de Mercadotecnia.

BASE DE DATOS.

PASADO.

La Gerencia de Investigación y Desarrollo de los Laboratorios Medimex al realizar el estudio del mercado para el producto obtuvo resultados satisfactorios para el lanzamiento del producto planeado, "ULCOCIL" los datos anteriores a el lanzamiento nos dan una perspectiva de como estaba repartido el mercado, ver anexo 4.5.2.1 y 4.5.2.2.

El producto que tenía el liderazgo "tagamet" teniendo una participación del 74.2%, en segundo término "gastropín" con el 7.1% eran los principales competidores y a los cuales había que enfrentarse.

SITUACION ACTUAL.

El producto fué lanzado en el mes de septiembre de 1983, casualmente el mismo día un competidor estaba lanzando también un producto similar.

El volumen de ventas del producto Ulcocil de muestra que ha tenido una aceptación inesperada en el merca-

do, ver anexo 4.5.2.3. En pocos meses logró posicionarse en el quinto lugar durante 1983, ver anexo 4.5.2.4 y en el último mes se encuentra ocupando el tercer lugar, anexo 4.5.2.5.

Sin embargo, el principal competidor sigue siendo el producto Tagamet de los Laboratorios SK+F quien tiene una participación de 59.2%. Otro de los competidores que se considera fuerte es el Laboratorio Silanes con su producto anistal, quien alcanzó una participación del 5.0% en el mismo tiempo de introducido el producto que "Ulcocil", pero se considera como fuerte por estar elaborado con la misma sal y tecnología que nuestro producto.

Los clientes son mayoristas en un 80%, los cuales se encargan de poner en las farmacias el producto. El otro 20% está compuesto por médicos de botiquín, médicos especialistas y hospitales.

La periodicidad de compra de los clientes es cada 8 días para este producto.

El producto debido al tipo de padecimientos no depende de ciclos, lo que representa una ventaja en las estrategias que se propongan.

La tecnología para esta industria es sumamente dinámica, cada vez las innovaciones son mayores.

FUTURO.

Las perspectivas con que cuenta el producto son

alentadoras analizando las ventas que se han obtenido hasta el momento. El mercado actual para este producto es de 2'226,000 piezas valuado en 670 millones de pesos. Viendo el anexo 4.5.2.6 nos percatamos de que sólo se abarca el 12.6% con 280,500 piezas reportando \$183,536,000 quedando un mercado potencial de 87.4% sin captarse.

ANALISIS DEL MERCADO POR PRODUCTO

NOMBRE DEL PRODUCTO	PARTICIPACION EN EL MERCADO EN PORCENTAJE
1. TAGAMET -----	74.2
2. GASTROPIN -----	7.1
3. CINETASE -----	3.3
4. COLUMINA -----	2.5
5. ULCEDINE -----	2.2
6. MILPIRIDE -----	1.9
7. ANTEPSIN -----	1.3
8. BLOCAN -----	1.3
9. ANTIL -----	1.2
10. ULPAX -----	0.9
11. XYDE -----	0.8
12. GLIPTIDE -----	0.7
13. AFODIAL -----	0.6
14. BEAMOT -----	0.5
15. BUSCALIDE -----	0.4
16. GEFARNIL -----	0.3
17. KURULL -----	0.2
18. BIOGASTROME -----	0.1
19. MUTIL -----	0.1
20. DUOGASTROME -----	0.1
21. CIMETIDINA -----	0.0
22. CIMETIQUIN -----	0.0
23. SINEGASTRIN -----	0.0
24. ZENOXOLONE -----	0.0
25. DUO-ZENOXOLONE -----	0.0
26. FERDAN -----	0.0
27. IAGADIN -----	0.0
28. OTROS -----	0.0

**ANALISIS DEL MERCADO
POR LABORATORIO**

LABORATORIO	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO
1. SK+F -----	74.2
2. BOEHRINGER -----	7.5
3. LIOMOT -----	3.3
4. COLUMBIA -----	2.5
5. ICM FARMACEUTICA -----	2.2
6. LEPETIF -----	1.9
7. AYERST S DE R.L -----	1.3
8. HOSBON-FEDAL -----	1.3
9. CARNOT -----	1.2
10. HORMONA -----	0.9
11. CILAG DE MEXICO -----	0.8
12. MERCK MEXICO -----	0.7
13. FARMITALIA C ERBA -----	0.6
14. ITALMEX -----	0.5
15. RECORDATI DE MEXICO -----	0.3
16. MYCOFARM DELFT -----	0.2
17. SANFER -----	0.2
18. LAKESIDE -----	0.1
19. ZAPATA -----	0.0
20. QUIMICA + FARMACIA -----	0.0
21. LUB -----	0.0
22. NOVAG -----	0.0
23. AGUILAR -----	0.0
24. OTROS LABORATORIOS -----	0.0

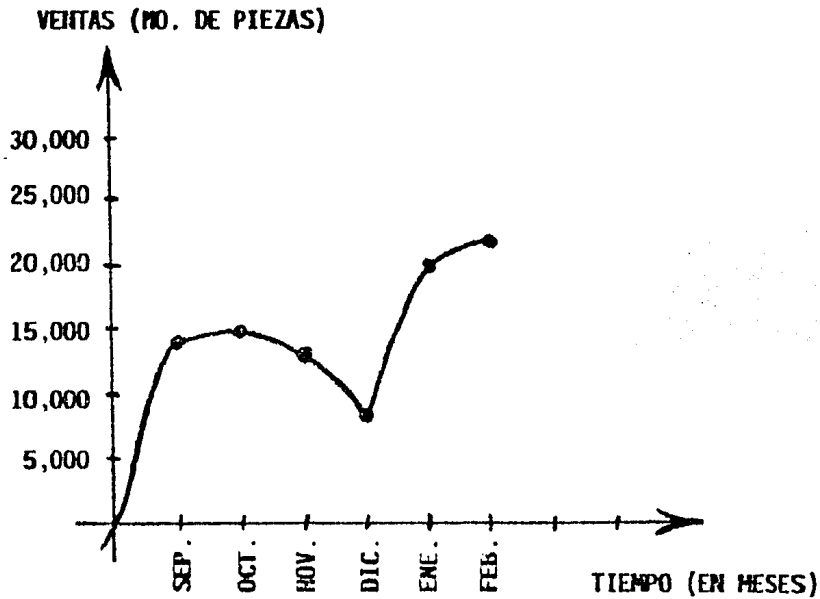
ANEXO 4.5.2.3

VENTAS DE ULCOCIL EN 1983 Y 1984

MES DE LA VENTA	NUMERO DE PIEZAS VENDIDAS
SEPTIEMBRE/ 83	13,429
OCTUBRE / 83	14,167
NOVIEMBRE/ 83	13,287
DICIEMBRE/ 83	8,723
ENERO / 84	20,275
FEBRERO / 84	21,373

El producto ULCOCIL alcanzó en los últimos 4 meses un porcentaje del 4.07 de las ventas totales de los Laboratorios MEDIMEX.

GRAFICA DE LAS VENTAS REALES DE ULCOCIL PRIMER SEMESTRE



**ANALISIS DEL MERCADO
POR LABORATORIO**

AÑO 1983

LABORATORIO	PARTICIPACION EN EL MERCADO
1. SK+F -----	52.5
2. LIOMOT -----	11.5
3. BOEHRINGER -----	10.7
4. COLUMBIA -----	5.2
5. MEDIMEX -----	3.2
6. HORMONA -----	3.0
7. ICN FARMACEUTICA -----	2.5
8. LEPETIT -----	2.4
9. SILANES -----	2.0
10. CARNOT -----	1.6
11. HOSBON-FEDAL -----	1.4
12. ITALMEX -----	0.9
13. CILAG DE MEXICO -----	0.8
14. MERCK MEXICO -----	0.5
15. FARMITALIA C. ERBA -----	0.5
16. AYERST S DE R.L. -----	0.5
17. MYCOFARM DELFT -----	0.2
18. RECORDATI MEXICO -----	0.2
19. QUIMICA + FARMACIA -----	0.1
20. LAKESIDE -----	0.1
21. SANFER -----	0.0
22. I.F. ANDROMACO -----	0.0
23. ZAPATA -----	0.0
24. NUVAG -----	0.0
25. AGUILAR -----	0.0
26. INFAN -----	0.0
27. OTROS LABORATORIOS -----	0.0

ANALISIS DEL MERCADO
POR LABORATORIO

LABORATORIO	% PARTICIPACION EN EL MERCADO
1. SK+F -----	59.2
2. LIOMOT -----	8.6
3. MEDIMEX -----	8.6
4. BOEHRINGER -----	7.7
5. SILANES -----	5.0
6. ICN FARMACEUTICA -----	2.7
7. HORMONA -----	2.1
8. COLUMBIA -----	1.1
9. CARNOT -----	1.0
10. ITALMEX -----	0.8
11. HOSBON-FEDAL -----	0.7
12. AYERST S DE R.L -----	0.7
13. CILAG DE MEXICO -----	0.5
14. MERCK DE MEXICO -----	0.4
15. FARMITALIA C. ERBA -----	0.4
16. LEPETIT -----	0.1
17. MYCOFARM DELFT -----	0.1
18. RECORDATI MEXICO -----	0.1
19. QUIMICA + FARMACIA -----	0.1
20. LAKESIDE -----	0.0
21. SANFER -----	0.0
22. I.F. ANDROMACO -----	0.0
23. ZAPATA -----	0.0
24. NOVAG -----	0.0
25. AGUILAR -----	0.0
26. INFAN -----	0.0
27. OTROS LABORATORIOS -----	0.0

4.5.3 ESTRATEGIAS MAESTRAS.

En los Laboratorios Medimex, así como en toda empresa pequeña y mediana en México, el tipo de planeación que llevan a cabo es día a día e intuitivamente, por lo cual nosotros sugerimos que inicien su planeación estratégica considerando los siguientes puntos:

Definir sus objetivos y políticas de mercadotecnia a mediano plazo y largo plazo para este producto. Estos objetivos serán en base al volumen de ventas que quieran alcanzar, el porcentaje de utilidades y el porcentaje de participación que desean lograr en el mercado.

En segundo término desarrollar las estrategias alternativas para lograr las metas mediante las estrategias de mercadotecnia, las cuales están basadas en: técnicas de distribución, precio, promoción y desarrollo del producto.

ESTRATEGIA PARA REDUCIR REQUERIMIENTOS DE CAPITAL.

1) Disminuir el stock que han determinado para la materia prima y productos terminados. Porque esto representa una inversión pasiva y un elevado costo de almacenaje.

ESTRATEGIA DE VENTAS.

2) Distribuir la fuerza de ventas en toda la república en forma más equitativa, pero concentrándose para es-

te producto en las ciudades importantes, porque estu
dios realizados al respecto de padecimientos de úlce
ras son más frecuentes en ellas debido al ritmo de -
vida que llevan sus habitantes y a la constante pre-
sión nerviosa a que están expuestos.

- 3) Dar mayores incentivos a los vendedores para evitar
vacantes, disminuyendo de esta forma las pérdidas --
que les ocasiona en el levantamiento de pedidos, al
llevarse parte de la cartera de médicos.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO.

- 4) Es importante considerar la posibilidad de que el --
producto se presente al público en caja con 10 com--
primidos, considerando que los recursos económicos -
actuales de las personas no son buenos, la posibili-
dad de no poder comprar todo el tratamiento junto, -
puede estar dando oportunidad a la competencia de --
gran participación en el mercado.
- 5) Buscar la posibilidad de no depender del extranjero
para la obtención de la materia prima, con esto se -
disminuirá la posibilidad de escasez en un momento -
dado y con ello hacer posible la primera estrategia
planteada, así como el pasivo en dólares que se tiene
con los proveedores.

ESTRATEGIA DE PRECIO.

A la fecha no hay posibilidad de manejar los precios a causa de que es la Secretaría de Comercio quien los establece y controla. Sin embargo, a partir del 1º de julio de 1984 se publicará en el Diario Oficial las nuevas disposiciones para el establecimiento y control de precios en la Industria Farmacéutica.

4.5.4 PLANEACION A CINCO AÑOS.

Una vez que se han establecido las estrategias maestras, es necesario desarrollar los planes detallados para la implantación de dichas estrategias.

El primer paso es realizar el pronóstico de ventas, ya que en base a éste girará el resto de los planes y de las decisiones que deban de tomarse.

El pronóstico de ventas fué calculado en unidades (comprimidos), tomando como base las ventas de los meses anteriores desde el lanzamiento del producto, debido a que éstos nos muestran como se ha comportado -- el producto en el mercado y nos dará una idea de como se podría comportar.

Para calcular las proyecciones se utilizó la -- fórmula de regresión lineal:

$$Y = a + bx$$

$$\sum Y = Na + b\sum X^2$$

$$\sum XY = a\sum X + b\sum X^2$$

donde:

Y = es el valor de las ventas a pronosticar.

a = es el valor constante que es estable por las ventas acumuladas.

X = es el número de los períodos que se quieren calcular.

N = es el número de períodos que se tienen acumulados para el P.

b = es el valor constante por el cual se multiplican los períodos que se quieren pronosticar.

Con estas ecuaciones se calcularon las ventas mensuales y posteriormente se anualizaron, con lo que se obtuvo el pronóstico de ventas para el período **1984-1988** (anexo 4.5.4.1).

Como segundo paso, se hará el presupuesto de producción para el mismo período de tiempo. Este debe afectarse por el nivel de inventario que debe conservarse y las ventas pronosticadas.

De este presupuesto se derivan: el presupuesto de instalaciones y equipo, programa de requerimiento de personal, presupuesto de operación, inventario de productos en proceso y de materias primas.

Sólo se presenta el presupuesto de producción, debido a que el resto de la información es confidencial y no obtuvimos acceso a ella, teniendo que omitir dichos planes.

El tercer paso, es realizar un pronóstico de ingresos, considerando el pronóstico de ventas, como base. Es importante obtenerlo porque de esta forma la empresa puede saber qué cantidad de dinero obtendrá de estas ventas.

Para la realización de este pronóstico es necesario contar con uno de precios, en el que se nos indique aproximadamente como se comportará el precio para el período establecido (anexo 4.5.4.4.).

Cuando ya se han obtenido todos los pronósticos se procederá a elaborar los estados de resultados proforma correspondientes a cada año, y se verá la conveniencia real de que la empresa produzca y comercialice el producto, evaluando los gastos en los que incurriría y las utilidades que le reportaría. (Anexo 4.5.4.5.).

PROGRAMACION ESTRATEGICA

PERIODO	1984	1985	1986	1987	1988
CONCEPTO					
NUMERO DE UNIDADES A VENDER	315,978	530,892	750,924	970,956	1'190,988

ANEXO 4.5.4.1 PRONOSTICO DE VENTAS

PROGRAMACION ESTRATEGICA

PERIODO CONCEPTO	1984	1985	1986	1987	1988
NUMERO DE UNIDADES A PRODUCIR	335,000	582,000	803,000	1'030,000	1'250,000

MIEXO 4.5.4.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCION

PROGRAMACION ESTRATEGICA

PERIODO CONCEPTO	1984	1985	1986	1987	1988
INGRESOS POR: VIA.					
AL PUBLICO	6'319,560	13'697,013	23'279,644	33'983,460	45'853,038
EN FARMACIA	21'233,520	46'234,461	75'212,547	121'832,000	1,560'603,518
TOTAL	27'553,080	59'931,474	98'491,191	155'815,460	1,606'456,556

ANEXO 4.5.4.3 PRONOSTICO DE INGRESOS

PROGRAMACION ESTRATEGICA

CONCEPTO \ PERIODO	1984	1985	1986	1987	1988
	PRECIO POR CAJA:				
AL PUBLICO	\$2,000.00	\$2,580.00	\$3,100.00	\$3,500.00	\$3,850.00
A FARMACIAS	\$1,680.00	\$2,167.20	\$2,504.00	\$3,140.00	\$3,313.80

ANEXO 4.5.4.4 PRONOSTICO DE PRECIOS

ESTRATEGICA

1 9 8 6

1 9 8 7

1 9 8 8

\$98'491,191

\$155'815,460

\$1,606'456,556

\$ 4'106,688

\$6'693,901

\$108'793,985

2'305,632

3'758,180

67'674,666

1'418,010

2'311,356

26'555,349

7'830,330

12'763,437

203'024,000

\$90'660,861

\$143'052,023

\$1,503'432,556

13'380,793

21'810,692

300'620,103

\$77'280,068

\$121'241,331

\$1,202'812,458

3'820,015

4'241,000

10'600,000

\$73'460,053

\$117'000,331

\$1,192'212,453

20'000,000

44'219,331

495'250,636

\$53'460,053

\$72'781,000

\$ 696'961,817

21'40,107

3'254,751

22'250,321

\$50,919,946

\$69'026,249

\$674'711,496

PROGRAMACION

1 9 8 4

1 9 8 5

VENTAS		\$27,553,080		\$59'931,474
MENOS:				
COSTO DE VENTAS				
MANO DE OBRA	\$1'758,000		\$2'566,680	
MATERIALES	987,000		1'441,020	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	<u>607,025</u>		<u>886,256</u>	
TOTAL COSTO DE VENTAS		<u>3'352,025</u>		<u>4'893,956</u>
UTILIDAD BRUTA		\$24'201,055		\$55'037,518
MENOS:				
GASTOS DE OPERACION		<u>5'728,079</u>		<u>8'362,996</u>
UTILIDAD EN OPERACION		\$18'472,976		\$46'674,522
MENOS:				
INTERESES		<u>1'223,000</u>		<u>2'571,160</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$17'249,976		\$44'103,362
MENOS:				
IMPUESTOS		<u>4'338,957</u>		<u>15'517,210</u>
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$12'911,019		\$28'586,152
MENOS:				
PAGO DE ACCIONES		<u>2'000,000</u>		<u>2'216,304</u>
UTILIDAD		<u>\$10'911,019</u>		<u>\$26'369,848</u>

4.5.5 PLANEACION TACTICA.

Al terminar la planeación a cinco años se procede a desarrollar los planes de acción o tácticos para llevar a cabo las estrategias establecidas, nos darán la pauta de qué hacer, cuándo hacerlo, quién lo llevará a cabo, - cómo hacerlo, así como la cantidad a producir.

A continuación se presentan el pronóstico de ventas mensual para el año 1984 (anexo 4.5.5.1); el programa de producción para 1984 (anexo 4.5.5.2) y el programa de producción detallado, en el que se desglosan las necesidades de producción, considerando las ventas y los niveles de inventarios requeridos (anexo 4.5.5.3).

Los planes anteriores se completan con: el itinerario de producción, con el que se realizará el diagrama de cargas de máquinas, análisis de requerimientos de personal y equipo, análisis de materiales, presupuesto de instalaciones y equipo, presupuesto de operación y algunos otros que la empresa considere necesarios para su correcta operación.

4.5.5 PROGRAMACION TACTICA

UNIDADES A VENDER	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
PIEZAS					23,613	25,141	26,669	28,197	29,725	31,253	32,781	34,309	231,688
CAJAS					1,181	1,257	1,334	1,410	1,486	1,563	1,639	1,715	11,585

ANEXO 4.5.5.1 PRONOSTICO DE VENTAS PARA 1984

4.5.5 PROGRAMACION TACTICA

UNIDADES A PRODUCIR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
PIEZAS					50,000	50,000	50,000	35,000	35,000	40,000	35,000	40,000	335,000

ANEXO 4.5.5.2 PROGRAMA DE PRODUCCION PARA 1984

PROGRAMACION TACTICA

M E S E S	UNIDADES A VENDER	EXISTENCIAS PARA INVENTARIOS	NECESIDADES TOTALES (2+3)	SALDO DE INVENTARIOS	UNIDADES A PRODUCIR (4-5)
1	2	3	4	5	6
ENERO	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	-	-	-
ABRIL	-	-	-	5,000	-
MAYO	23,613	26,387	50,000	31,387	50,000
JUNIO	25,141	24,859	50,000	56,746	50,000
JULIO	26,669	23,331	50,000	80,077	50,000
AGOSTO	28,197	6,803	35,000	86,803	35,000
SEPTIEMBRE	29,725	5,275	35,000	92,078	35,000
OCTUBRE	31,253	8,747	40,000	100,825	40,000
NOVIEMBRE	32,781	2,219	35,000	103,044	35,000
DICIEMBRE	34,309	5,691	40,000	108,735	40,000

ANEXO 4.5.5.3

PROGRAMA DE PRODUCCION DETALLADO PARA 1984

4.5.6 IMPLANTACION DE PLANES.

En esta etapa sólo podemos sugerir que al llevarse a cabo el establecimiento de los planes, las personas responsables de la eficiencia y ejecución de ellos tengan la seguridad de que los recursos, tanto humanos como materiales, están disponibles en el momento preciso.

4.5.7 REVISION Y EVALUACION DE PLANES.

Por último, nos resta decir que en esta etapa, se debe seguir muy de cerca la realización de los planes. - Mediante una revisión constante del sistema de planeación estratégica, para corregir si es necesario, desviaciones y contribuir al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

CONCLUSIONES

En el complejo mundo de los negocios de hoy en día, es indispensable para una Dirección de Mercadotecnia eficiente la implantación de un sistema de Planeación Estratégica. Pensar hoy, para el mañana y para muchos días es necesario, sólo así tendremos previsión para el futuro y podremos, adelantarnos a las necesidades, deseos, gustos y caprichos del cliente para poderlos satisfacer.

Para mantenerse al paso del cambio, es importante - adoptar un punto de vista a largo alcance. Determinar -- cuál es la posición básica de uno y luego apegarse a -- ella. Salvo raras excepciones, una empresa casi nunca debe cambiar su estrategia básica. Sólo su táctica que son aquellas maniobras a corto plazo cuyo propósito es lle--var a cabo una estrategia a largo plazo.

En la actualidad el medio ambiente tiende a hacerse más turbulento y más complejo, lo cual hace aún más necesario que una empresa esté bien organizada y lleve a ca--bo la formación e implantación de estrategias.

Hacer un proceso de Planeación Estratégica se puede decir que es fácil, lo difícil es que realmente se lleve a la práctica. Sin embargo, es preciso considerar que la Planeación Estratégica no garantiza el éxito, empero sí ayuda a tener menos errores, a tener más participación -

del personal, mejorar la comunicación y capacitar a los directivos.

Además con la implantación de un sistema de Planeación Estratégica en la Mercadotecnia se logrará desarrollar conceptos, ideas y planes que ayuden a las personas a determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias del área.

El propósito fundamental de la Planeación Estratégica es el permitir que una compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Para ello se cuenta con cuatro caminos -- los cuales son: a) Concentrarse en los factores clave de éxito.- Es decir, reajustar la asignación de recursos para reforzar ciertas capacidades que tienen mayor importancia. b) Superioridad relativa.- Obtener cualquier diferencia entre la empresa y sus competidores y explotarla al máximo. c) Búsqueda de iniciativas agresivas.- Producir ideas o innovaciones que den vida nueva a la situación de la empresa en el mercado. d) Grados estratégicos de libertad.- Esto implica determinar dónde es posible desarrollar una estrategia.

En cualquier estrategia de negocios debe tomarse -

en cuenta los tres principales participantes; como una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos cada uno. Estos son: Cliente, Corporación y Competencia.

Como todo sistema, el proceso de Planeación Estratégica tiene sus riesgos y limitaciones. Empero, aún - considerándolos no cabe la duda, que son mucho mayor - los beneficios que trae consigo y la importancia que - está alcanzando en nuestra economía competitiva.

El Licenciado en Administración juega un papel -- primordial en la elaboración e implantación del sistema de Planeación Estratégica en cualquier empresa, ya que es él quien posee la preparación adecuada al reunir los conocimientos de los elementos necesarios que conforman las diferentes áreas funcionales de una entidad.

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

"ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA OPERATIVA, ESTRATEGICA Y ADMINISTRATIVA".

JOHN A. HOWARD
EDITORIAL DIANA

"BREVES COMENTARIOS SOBRE MERCADOTECNIA EN MEXICO"

MELESIO HUNGUA J. L.
TESIS

"DIRECCION DE MERCADOTECNIA"

PHILIP KOTLER
EDITORIAL NORTH WESTERN UNIVERSITY

"ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA"

PHILIP KOTLER - KEITH K. COX
EDITORIAL DIANA

"EVOLUCION DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA HASTA SU CONCEPCION PRESENTE"

OMAR GONZALEZ RIVAS
TESIS

"FUNDAMENTOS DE MARKETING"

WILLIAM J. STANTON
EDITORIAL MC. GRAW HILL

"INVESTIGACION DE MERCADOS"

ADMINISTRACION Y METODOS

WALTER B. WENTZ

EDITORIAL TRILLAS

"LA GERENCIA DE VENTAS"

THOMAS F. STROH

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA EN NUESTRO SISTEMA SOCIO-ECONOMICO"

ARMANDO ESPINOSA PALOMINO

TESIS

"MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y APLICACIONES"

CHARLES D. SCHEWE - RUBEN M. SMITH

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y ESTRATEGIA"

MARTIN L. BELL

EDITORIAL CONTINENTAL

"MERCADOTECNIA UN ENFOQUE INTEGRADOR"

WELDON J. TAYLOR - ROY T. SHOW, JR.

EDITORIAL TRILLAS

"TECNICAS DE MARKETING"

RAMON RIBAS MUTAN

EDITORIAL INDEX

CAPITULO II

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS"

AGUSTIN REYES PONCE

EDITORIAL LIMUSA

"EL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO"

H. J. ANSOFF - R.P. DECLERCK - R. L. HAYES

EDITORIAL TRILLAS

"ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA"

HAROLD KOONTS - CYRIL O'DONNELL

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"ESTRATEGIA DE ALTA GERENCIA"

B. B. TREGOE - J. W. ZIMMERMAN

EDITORIAL INTERAMERICANA

"ESTRATEGIA DINAMICA EN LOS NEGOCIOS"

EL ARTE DE PLANEAR PARA LOGRAR EL EXITO

THEODORE A. SMITH

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"LA MENTE DEL ESTRATEGA"

KENICHI OHMAE

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"LA PLANEACION CORPORATIVA"

RUSELL ACKOFF

EDITORIAL LIMUSA

"ORGANIZATION AND MANAGEMENT"

FREMONT E. KAST - JAMES E. ROSENZWELG

INTERNATIONAL STUDENT EDITION

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"PLANEACION ESTRATEGICA"

LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER

GEORGE A. STEJNER

EDITORIAL CECSA

"POSICIONAMIENTO"

AL RIES - JACK TROUT

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"REDISEÑANDO EL FUTURO"

RUSSELL L. ACKOFF

EDITORIAL LIMUSA

"STRATEGIC PLANNING"

J. HOFFER

EDITORIAL MC. GRAW HILL

CAPITULO III.

"ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA DE PRODUCTO"

EBERHARD E. SCHEWING

EDITORIAL INTERAMERICANA

"COMERCIALIZACION"

MC. CARTHY

EDITORIAL

"ESTRATEGIAS BASICAS DE MERCADOTECNIA"

ROBERT W. FRYE

EDITORIAL TRILLAS

"ESTRATEGIA DE ALTA GERENCIA"

SU NATURALEZA Y APLICACION

B. B. TREGEE - J. W. ZIMMERMAN

EDITORIAL INTERAMERICANA

"FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA"

RICHARD R. STILL - EDWARD W. CUNDIFF

EDITORIAL DIANA

"LA MENTE DEL ESTRATEGA"

GEORGE A. STEINER - KENICHI OHMAE

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"MERCADOTECHIA CONCEPTOS Y ESTRATEGIA"

MARTIN L. BELL

EDITORIAL CONTINENTAL

"PLANEACION ESTRATEGICA"

GEORGE A. STEINER

EDITORIAL CECSA

"POSICIONAMIENTO"

AL RIES - JACK TROUT

EDITORIAL MC. GRAW HILL

"REDISEÑANDO EL FUTURO"

RUSSELL L. ACKOFF

EDITORIAL LIMUSA