

53
Lej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA UN ARTICULO
DEPORTIVO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :**

JOSE SALVADOR XICOTENCATL GARCIA OCHOA

Director del Seminario
Lic. Jorge Colín Contreras

MEXICO, D. F.

1 9 8 7.



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.

I N D I C E .

2. DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	45
3. BENEFICIOS, RIESGOS Y LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	48
4. OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	53
5. CLIMA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	55
6. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	56
7. PUNTOS DE PARTIDA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	57
7.1 PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE GEORGE A. STEINER.....	59
7.2 ETAPA DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE KINICHI OHMAE.....	62
7.3 ESTRATEGIA DINAMICA DE THEODORE A. SMITH...	66
7.4 MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO PARA CREAR UN PLAN ESTRATEGICO EN COMPAÑIAS PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES.....	68

CAPITULO IV

PLANEACION ESTRATEGICA DENTRO DE LA MERCADOTECNIA.

1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DENTRO DE LA MERCADOTECNIA.....	72
2. VENTAJAS PARA FORTALECER LA POSICION DE LA EMPRESA.....	73
3. PROCESO PROPUESTO PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MERCADOTECNIA.....	79
4. EL TRIANGULO ESTRATEGICO.....	93
5. EL PLAN COMERCIAL.....	107

INTRODUCCION.....	VII
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	XV

CAPITULO I

MERCADOTECNIA.

1. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	2
2. DEFINICIONES DE MERCADOTECNIA.....	4
3. IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA.....	8
4. FUNCIONES DE MERCADOTECNIA.....	9
5. FUNCIONES GERENCIALES DE LA MERCADOTECNIA.....	16

CAPITULO II

PLANEACION.

1. PLANEACION.....	22
2. ELEMENTOS DEL PLAN.....	24
3. DEFINICION DE ESTRATEGIA.....	25
4. DEFINICION DE TACTICA.....	26
5. PROCESO DE PLANEACION.....	26
5.1 MODELO CONCEPTUAL DE STEINER.....	27
5.2 MODELO CONCEPTUAL DE STEINER ACTUALIZADO....	33
6. HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION.....	36
7. ALTERNATIVAS DE PLANEACION.....	38

CAPITULO III

PLANEACION ESTRATEGICA.

1. ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.....	43
---	----

CAPITULO V

INTEGRACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA.

1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑIA "X".....	123
2. BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COMPAÑIA "X".....	124
3. GERENCIA DE MERCADOTECNIA.....	127
3.1 DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA DE MERCADOTECNIA.....	127
3.2 DESCRIPCION DE LA GERENCIA DE VENTAS.....	129
3.3 POLITICAS DE LA GERENCIA DE MERCADOTECNIA..	131
4. EL PRODUCTO.....	131
4.1 HISTORIA DEL PRODUCTO.....	131
4.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO.....	132
4.2.1 COMPOSICION FISICA.....	132
4.2.2 PRESENTACION.....	132
4.2.3 IMAGEN.....	133
4.2.4 MERCADO.....	133
4.2.5 PUBLICIDAD.....	133
4.2.6 COSTO DEL PRODUCTO.....	134
4.2.7 PRECIO EN EL MERCADO.....	134
5. PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL PRODUCTO.....	135
5.1 PREMISAS DE PLANEACION.....	135
5.2 ANALISIS DE LA SITUACION.....	137
5.3 ESTRATEGIAS MAESTRAS.....	145
5.4 PLANEACION A CINCO AÑOS.....	147
5.5 PLANEACION TACTICA.....	159
5.6 IMPLANTACION DE PLANES.....	163
5.7 REVISION Y EVALUACION DE PLANES.....	163

CONCLUSIONES..... 164

BIBLIOGRAFIA..... 168

M E T O D O L O G I A .

El presente trabajo de investigación siguió un proceso de elaboración de siete etapas:

PRIMERA ETAPA.

Diseño de la investigación.

- a) Elección del tema:
1. El tema es de interés.
 2. Existe información sobre el tema.
 3. Es posible hacer un guión preliminar.
 4. Reune los requisitos de relevancia profesional y de actualidad.
- b) Tipo de investigación:
1. Investigación documental y de campo.
 2. El estudio técnico detallado de los temas y subtemas constituye por sí mismo el trabajo de investigación documental.
 3. La investigación de campo está compuesta de la información obtenida de la empresa que la facilitó.
 4. La investigación es meramente informativa, se pretende alcanzar un trabajo de divulgación, más no popular ni científico.

c) Objetivos:

1. Establecer que la planeación estratégica es indispensable para la dirección de mercadotecnia de la marca "X", porque con ella se tendrá una previsión para el futuro, además se podrá adelantar a las necesidades, deseos y gustos del cliente para satisfacerlos.
2. Indicar que la planeación estratégica no garantiza el éxito de una firma, pero si ayuda a tener menos errores, a tener más participación del personal, mejorar la comunicación y capacitar a los directivos.
3. Demostrar que la planeación estratégica permitirá que una firma obtenga, una ventaja sostenible sobre sus competidores.
4. Identificar y evaluar que tanto éxito tiene una nueva marca extranjera en México, aprovechando la imagen y aceptación que tiene en otros

países sobre el grado de preferencia del consumidor mexicano de adquirir marcas extranjeras.

5. Tener un conocimiento general de las actividades y elementos que se utilizan para realizar la planeación estratégica.
6. Proporcionar la informa-ción referente a los usos de las técnicas y méto-dos, los cuales dependen del tipo de producto o servicio.
7. Plantear la necesidad de utilizar adecuadamente la planeación estratégi-ca para que esté acorde a las necesidades de la empresa y los objetivos que se pretendan alcan-zar.

d) **Proposiciones conceptuales:**

1. La planeación estratégi-ca formal con sus caracte-rísticas modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.
2. La planeación estratégi-

ca tiene como base una
tendencia informativa.

3. La elaboración de la planeación estratégica sirve para realizar un estudio racional de las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades de la empresa.

e) Hipótesis:

La compañía "X" que maneja a la marca extranjera "E" de artículos deportivos en México obtendrá con la planeación estratégica un mayor porcentaje del mercado para su conjunto deportivo.

f) Advertencia:

Los temas expuestos en el cuerpo capitulario han sido tratados en forma general y no profundamente.

g) Tiempo y lugar:

1. Del 5 de enero de 1987 al 30 de noviembre de 1987. Domicilio particular del que elabora.

SEGUNDA ETAPA.

Recopilación de la información.

La información se recopiló de los libros del área de mercadotecnia, la premisa se realizó en la biblioteca

de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y en la compañía "X".

TERCERA ETAPA.

Clasificación u ordenación de la información.

El material con el cual se trabajó se concentró en bloques de acuerdo con los capítulos del índice preliminar y en base a los requerimientos de cada uno de ellos.

CUARTA ETAPA.

Análisis e interpretación de la información.

Se evaluó cualitativamente el material recopilado, reflexionándose sobre el propósito de cada capítulo, y analizando diversos conceptos relacionados con el contenido de cada capítulo.

QUINTA ETAPA.

Redacción de la obra.

La redacción de la obra, en cada uno de sus capítulos, exigió dar un repaso a los materiales disponibles y a las ideas directrices, derivándose una serie de ajustes al índice preliminar para formar un índice definitivo. Se obtuvo un borrador que fué enmendado y copiado a máquina.

SEXTA ETAPA.

Revisión y crítica del manuscrito.

El profesor Licenciado en Administración Colín Contreras Jorge, catedrático de la materia de Seminario de Investigación de la Facultad de Contaduría y

Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, emitió sus juicios del mecanuscrito presentado y recomendó que se hicieran ciertas correcciones de diferente naturaleza al trabajo.

SEPTIMA ETAPA.

Presentación de la obra.

El trabajo fué redactado y mecanografiado en su versión definitiva y presentado para su evaluación final al licenciado en Administración Jorge Colín Contreras el 30 de noviembre de 1987.

CAPITULO I.

MERCADO TECNIA.

I. ANTECEDENTES HISTORICOS.

Las evidencias han demostrado que incluso en épocas tan remotas como 2100 A.C., las personas se especializaban en diferentes comercios. Eventualmente, los pueblos crecieron y se desarrollaron los mercados, que eran zonas comunes en donde los miembros de la sociedad se reunían e intercambiaban utensilios. Los artesanos construyeron talleres, en los que practicaban sus especialidades, trabajos de madera, cerámica, piel, lana, vinos, y así sucesivamente. Pronto se hicieron evidentes los beneficios de estas especializaciones, y la gente adquirió la seguridad de que esto contribuiría a su mayor satisfacción.

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

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

producción acrecentada.

Con la llegada de los ferrocarriles, los artículos se pudieron transportar con mayor rapidéz a las distancias más lejanas. Los pueblos del interior se hicieron mayores y la economía comenzó a andar por su propio pie. La gente poseía más dinero para adquirir más artículos que no eran realmente necesarios para su subsistencia, y pronto los fabricantes comenzaron a producir artículos de compra a discreción, que eran productos que se elegían más por su deseo que por simple necesidad. En el pasado, la venta de los artículos básicos no requirió gran cosa aparte de transportarlos hasta el alcance de los consumidores; pero los artículos para compras a discreción presentaban otra situación. Los fabricantes descubrieron que ello había creado la demanda de tales productos, y enviaron a gente al campo para venderlas personalmente.

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

Algunos fabricantes comenzaron a comprender que impulsar sus productos en el mercado no era tan eficaz como enfocar la provisión de la satisfacción. La era de la mercadotecnia emergió conforme los fabricantes adoptaron finalmente la filosofía sensata de que habían de examinar las necesidades y los deseos de los consumidores, y producir artículos que generaran satisfac

ción. Comprendieron que el simple hecho que la gente comprara un producto (incluso aunque no llenara sus necesidades y deseos) no aseguraría que la adquisición se repitiera. Y por supuesto, las compras repetidas es el fundamento de cualquier negocio con éxito. En resumen, durante la era de la mercadotecnia, el esfuerzo total de una compañía está orientado por la demanda del consumidor para su satisfacción.

En la década de los treinta nuestro país empezó a industrializarse y aproximadamente en 1940 se introdujo el concepto de Marketing como Mercadotecnia. Neologismo aceptado en nuestro país en 1959. La importancia de la nueva denominación radicó en haber adoptado a nuestro idioma el nombre de la técnica, originando con ella 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, los puntos de vista, conceptos y enfoques a su estudio han venido cambiando. Los productos y servicios han aumentado. 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.

2. DEFINICIONES DE MERCADOTECNIA.

La Mercadotecnia está íntimamente relacionada con la procuración de satisfacción. Ahora es preciso examinar algunas definiciones de Mercadotecnia para aprender lo que ésta entraña.

EL PUNTO DE VISTA DE CALIDAD DE VIDA.

En 1947, Paul Mazur afirmó que la Mercadotecnia es "el ofrecimiento de un nivel de vida a la sociedad" (1). El término estandar de vida se relaciona con la calidad de vida y, puesto que el objetivo de la Mercadotecnia es identificar necesidades y deseos no satisfechos y complacerlos, se puede decir que la Mercadotecnia mejora la calidad de vida del consumidor.

EL PUNTO DE VISTA GERENCIAL.

En 1960 la Asociación Americana de Mercadotecnia la definió como "el desempeño de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario" (2). Esta definición refleja un énfasis más gerencial. Aclara que la Mercadotecnia es un conjunto de actividades que realizan las empresas para remover el flujo de productos y servicios entre las compañías y la gente en general.

Stanton en 1971 enmendó la anterior definición y aseguró que se trataba de "un sistema total de actividades empresariales interactuantes diseñadas para planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de clientes actuales y potenciales" (3). Stanton mencionó explícitamente las actividades de planificación, fijación de precios, promoción y distribución de bienes y servicios, y recalcó que las actividades se interrelacionan en un sistema. El término sistema significa que

un conjunto de elementos se relacionan entre sí por medio de un objeto común. El Sistema de Mercadotecnia, las actividades que Stanton identificó son los elementos interrelacionados, y la satisfacción es el objetivo común.

Cada una de las actividades de Mercadotecnia refuerza a las otras, y ningún elemento es particularmente eficaz sin los demás. La definición de Mercadotecnia propuesta por Stanton realza la importancia del aspecto de "satisfacción de los deseos" que tienen los productos y los servicios. También hace notar que la Mercadotecnia debe estar orientada al futuro preocupándose tanto por los compradores actuales, como por los que sí adquieren sus productos.

EL PUNTO DE VISTA SOCIAL.

La sociedad puede regular un negocio a través de leyes y acciones gubernamentales; pero también los afecta mediante actividades en el mercado. En otras palabras, el público puede rehusar a adquirir los productos de una compañía. Por esos medios, las compañías indeseables (es decir, las que no satisfagan los deseos y las necesidades de la sociedad) se pueden eliminar de la economía. Por consiguiente los empresarios actuales deben reconocer a su lugar dentro de la sociedad y la economía. Holloway y Hancock en 1973 subrayaron este hecho básico señalando que la Mercadotecnia es "un conjunto de actividades necesarias e incidentales para generar relaciones de intercambio en nuestro sistema económico" (4).

La Mercadotecnia ha sido descrita como una actividad de negocios; como un grupo de actividades empresariales relacionadas; como un fenómeno de comercio; como una función integradora y coordinadora en la elaboración de políticas; como un proceso económico; como una estructura de instituciones; como un proceso de intercambio y transferencia de la propiedad de bienes; como la creación de utilidades de tiempo, lugar y posesión y muchas otras cosas. Sin embargo, a medida que los hombres de empresas han empezado a reconocer que la "Mercadotecnia es muy importante para el éxito de la firma" han 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 algunas definiciones que plantean diferentes autores, se conjuntan ideas para formar una de lo que se puede entender por Mercadotecnia:

"Conjunto de actividades empresariales en donde se aplica el proceso administrativo, para orientar los recursos de la empresa a cubrir las necesidades y los deseos de los clientes actuales y potenciales generando relaciones de intercambio en el sistema económico".

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 más efectivos para sus materias primas y de su producción agrícola industrial. Aún los países pequeños están comenzando a usar la publicidad, a establecer precios y otras actividades de Mercadotecnia para mejorar sus sistemas de distribución doméstica y también contribuir más eficazmente en el comercio internacional.

En México la Mercadotecnia fué implantada en las empresas por dos causas:

- a) Porque se pensó que con ella, los beneficios de capital invertido aumentarían notablemente.
- 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 cuántos 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 método debe seguir para a-

traer al cliente precavido.

Todo esto 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 ésta disciplina.

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

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.

4. FUNCIONES DE MERCADOTECNIA.

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, asimismo, analizar los posibles problemas de dis-

tribución.

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 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 los datos para la formulación de las normas y de los planes de Mercadotecnia.
 - 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 la Mer-

cadotecnia. Así pues la publicidad y la promoción de ventas intervendrán para este objetivo.

La publicidad es la encargada de la presentación y promoción de ideas para establecer relaciones entre los 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 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 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 dibujes.
 - D.3) Reproducir 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 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 ventas ne 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 ventas.
 - 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) Prever 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).
 - 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 requisitos funcionales.
 - E.2) Determinar los requisitos que ayudan a vender.
 - E.3) Comprobar la aceptación de los envases o envoltorios.
 - E.4) Desarrollar 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 ventas.

- 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 ventas.
- C.3) Remuneración de los vendedores: establecer las bases para remuneraciones del personal de ventas por sus servicios 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 las demandas.
 - E.2) Cotizar los precios.
 - E.3) Llevar la documentación de los pedidos.
- F) Ventas: conseguir pedidos de los presuntos compradores, 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 trasladar y manejar los productos desde el punto de almacenamiento hasta el 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 pedidos.
 - 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 sustituciones.
- C.2) Poner en práctica y administrar garantías.
- C.3) Proporcionar un servicio técnico a los clientes.

5. FUNCIONES GERENCIALES DE LA MERCADOTECNIA.

En general el proceso administrativo incluye cuatro funciones clave: planeación, organización, ejecución y control. La planeación, la primera etapa, determina una meta o un objetivo y desarrolla un procedimiento para emprender actividades futuras con el fin de alcanzar dicha meta. La organización es la asignación de responsabilidades a las personas que llevarán a cabo el plan. La ejecución comprende la realización propiamente dicha del plan. El control evalúa los resultados de la ejecución a fin de determinar si se alcanzaron los objetivos.

Estas cuatro funciones son actividades administrativas generales en el sentido de que se aplican a todas las situaciones "manejadas o administradas", desde la vida personal hasta las actividades de un negocio se puede considerar que la Mercadotecnia posee su propio conjunto en las funciones gerenciales que son: (5)

1. Delineación del mercado.
2. Motivación de la compra.
3. Ajuste del producto.
4. Distribución física.

5. Comunicación.

6. Transacción.

7. Postransacción.

Delineación del mercado.

El término delineación del mercado se refiere al proceso de definir o describir en detalle un mercado potencial. El primer paso de la Mercadotecnia consiste en saber quén tiene probabilidades de comprar lo que se está pensando ofrecer; pero el sólo hecho de saber quén comprará, no es suficiente. Es preciso que los empresarios identifiquen tantas características de los compradores potenciales como sea posible: dónde viven, cuándo compran, con qué frecuencia lo hacen y qué cantidades adquieren. Mientras más conozcan una compañía sobre sus clientes en perspectiva, tanto mejores serán las oportunidades de éxito para proporcionarles satisfacción. Así pues, la delineación del mercado es el proceso de determinar quiénes son los clientes potenciales y cuáles sus características típicas.

Motivación de la compra.

Los empresarios no pueden satisfacer con eficacia las necesidades de los consumidores si sólo se basan en la delineación del mercado. El conocer a los clientes potenciales y cuándo, y dónde compran no basta para llegar a buenas decisiones en Mercadotecnia.

La motivación de compra es la evaluación de los factores directos e indirectos que influyen en el comportamiento de la compra. Esta actividad se desarrolla en la primera función (la delineación del mercado o quiénes son los compradores) para descubrir porqué compran.

Ajuste al producto.

Una vez que los fabricantes han descrito su mercado y conocen detalladamente las fuerzas que influyen en el comportamiento de compra, el siguiente paso consiste en diseñar un producto que satisfaga o iguale las necesidades y los deseos de los clientes. Mientras más exacta sea la compaginación entre producto y comprador, tanto mayor será la satisfacción.

El ajuste de producto es la función de la Mercadotecnia encargada de alcanzar este fin, hace que el producto esté lo más adecuado posible al mercado en que se va a comprar y consumir. Mediante el ajuste del producto, los fabricantes adoptan los cambios de mercado conforme se van presentando.

Distribución física.

La cuarta función de la Mercadotecnia, la distribución física, ofrece el beneficio del tiempo y el lugar, y establece el marco para el beneficio de posesión. Una vez que se ha producido el artículo, la distancia entre su punto de manufactura y los clientes se debe de reducir enormemente para que la satisfacción se convierta en realidad.

Comunicación.

Es preciso que exista una comunicación entre el fabricante y los compradores potenciales antes de que se realice la transacción. Evidentemente, los compradores deben saber al menos que el producto está disponible. Otro propósito de la comunicación es persuadir a los compradores de que el producto dejará satisfechas sus necesidades.

La comunicación con los consumidores se logra por medio de la publicidad, el personal de ventas, folletos y muchos otros medios.

Así pues, la comunicación es sencillamente la transmisión de información del fabricante al consumidor y, con ello, se crea un clima favorable para el producto en el mercado.

Transacción.

La función de la transacción dentro de la Mercadotecnia incluye cualquiera actividad que genere en los consumidores un impulso final hacia la realización del intercambio. Las actividades diseñadas para acelerar las decisiones de intercambio varían desde disposiciones de crédito para entregar los bienes y los servicios hasta las garantías. En resumen, la función de la transacción incluye cualquier o toda actividad que ocurre en el punto de compra.

Postransacción.

El trabajo del empresario no concluye con la realización del intercambio. Puesto que la procuración de satisfacción es su objetivo primordial, esta responsabilidad permanece aún después de que se ha consumido el producto o servicio. El éxito de cualquier esfuerzo de Mercadotecnia depende de la repetición de los intercambios, de manera que las verificaciones posteriores de las ventas constituyen una buena práctica de los negocios.

Por lo tanto, la postransacción consiste en las actividades que aseguran la satisfacción con un producto. Además de desarrollar ventas reiteradas, la postransacción suministra a los fabricantes información

conducente a mejorar sus productos.

Estas siete funciones gerenciales de la Mercadotecnia tienen una naturaleza "secuencial", y ocurren en el orden que se acaban de describir.

conducente a mejorar sus productos.

Estas siete funciones gerenciales de la Mercado-tecnia tienen una naturaleza "secuencial", y ocurren en el orden que se acaban de describir.

CAPITULO II.

PLANEACION.

1. PLANEACION.

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

La planeación provee 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 tácticas detalladas. En medio, a nivel de coordinación (autoridad), la administración está involucrada en transformar la estrategia de tácticas, desarrollar políticas y procedimientos y coordinar la actividad de la 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 se presentan varias definiciones sobre los términos de planeación, estrategia y táctica.

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, identificar 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. Esencialmente 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.

Koontz 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 de 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".

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 sólo 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 los objetivos".

2. ELEMENTOS DEL PLAN.

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.

Políticas.

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

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 to-

me 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 ne cesarios para llevar adelante una forma de acción deter minada.

Presupuesto.

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

3. DEFINICION DE ESTRATEGIA.

Jhon A. Howard la define como:

"El conjunto de reglas que delimitan el número de cursos alternativos de sección (planes) que 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 la cartera (estrategias externas) como las estrategias in

ternas que tratan con la estructura de la organización y las actividades de control social".

Koonts y C. 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".

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 el sistema como un todo".

4. DEFINICION DE TACTICA.

Táctica: son los elementos que concretamente se van a emplear para recorrer la meta y llegar al 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 sólo a parte de la organización".

5. 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 llevarlos a cabo, implementar planes, y controlar el esfuerzo organizacional.

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.

5.1 MODELO CONCEPTUAL DE STEINER.

Steiner constituyó su modelo conceptual en base al estudio de muchos sistemas de planeación, y logra registrar en él, los planes que una empresa necesita, sus relaciones mutuas y la secuencia de acciones indispensables para planear óptimamente.

El modelo se divide básicamente en tres partes:

Premisas.

Planeación.

Implementación y Control.

+ PREMISAS.

En esta parte se establecen los fundamentos básicos necesarios para que una empresa pueda realizar el esfuerzo de planeación, o sea, los propósitos socioeconómicos, los valores y filosofía de los altos dirigentes además de los puntos fuertes y débiles con que cuenta la empresa.

Los propósitos socioeconómicos son aquellos fines que la sociedad espera y exige de las empresas que en ellas se desenvuelven, para que cumplan con las necesidades existentes de la mejor manera posible.

Los valores y filosofía de los altos dirigentes, es decir, su moral, creencias, manera de tratar a los empleados, clientes, competidores, etc., determinarán en gran parte los objetivos que se han de buscar la forma de alcanzarlos. Estos valores pueden expresarse de manera escrita u oral.

Se debe efectuar un estudio objetivo y frío que permita conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía, para poder aprovechar así mejor las oportunidades y enfrentarnos a los obstáculos para removerlos, no perdiendo de vista así, las posibilidades y limitaciones a la hora de planear.

+ PLANEACION.

Contiene tres etapas principales, siendo estas:

- Planeación estratégica
- Planeación a plazo medio y
- Planeación a corto plazo.

- Planeación estratégica.

Considera que es un elemento estructural clave,

siendo el proceso de determinar los principales objetivos y los criterios que se seguirán para la adquisición, uso y disposición de recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos. Aquí se definen las misiones de los negocios, objetivos, estrategias y políticas.

Abarca todas las áreas que conciernen a la empresa, entre las que se encuentran recursos humanos, organización, finanzas, mercadotecnia, producción, etc.

Los planes estratégicos no siempre serán redactados, sino que permanecerán algunas veces en la cabeza del director, quien los va comunicando conforme él lo crea conveniente.

- Planeación a mediano plazo.

Es el proceso en el que se realizan planes detallados, coordinados y globales siguiéndose las pautas trazadas durante la planeación estratégica. Estos planes cubren aproximadamente un período de cinco años, detallándose para cada uno de los años.

Estos planes detallados se suelen establecer con mayor frecuencia por áreas funcionales claves, haciéndose balances y estado de resultados para cada una de ellas.

Es muy importante lograr la coordinación entre todas las funciones de la empresa, para que todo encaje perfectamente.

- Planeación a corto plazo.

Se profundizan los planes a mediano plazo, realizando presupuestos a corto plazo, planes funcionales que detallan, por ejemplo, objetivos a corto plazo

para vendedores, compras de materia prima, publicidad a corto plazo, funciones y tiempo de los empleados, etc.

ESTUDIOS DE PLANEACION.

Estos estudios se ubican en la parte superior de la planeación, y son premisas básicas de gran significación para el proceso de planeación, y se encargan de analizar nuevos mercados, productos, inversiones en maquinaria, etc.

COMPROBACION DE VIABILIDAD.

Durante todo el proceso se deben de ir efectuando diversas pruebas para asegurarse de la viabilidad de los objetivos y los medios que se utilizarán para alcanzarlos.

Se puede comprobar la viabilidad mediante diferentes métodos, de acuerdo al problema que se trate, así, por ejemplo: calcular el beneficio obtenido por inversiones, penetración de mercado, etc.

- Implementación y control.

En el proceso de planeación se tendrá que tomar en cuenta la organización apropiada para llevar adelante los planes sin que importe el tiempo en que se produzcan éstos.

Además de la organización, es muy importante contar con revisiones periódicas y vigilancia constante para asegurar que se está cumpliendo con lo planeado, así como para establecer nuevos planes conforme se requiera. De no cumplirse con lo planeado, la responsabilidad recae sobre la dirección, la cual se encar-

gará de tomar las acciones correctivas necesarias y e valuar los cambios que se presenten necesarios.

Steiner menciona que "todo proceso planificador global debe ser considerado anualmente" (6) y que esta revisión será la base para el nuevo ciclo de la planeación.

Por último, aunque no se aprecia en la gráfica, a lo largo de todo el proceso de planeación existen circuitos de retroalimentación que enlaza entre sí las diferentes partes del modelo, para lograr equilibrio, coordinación y viabilidad.

HODELO CONCEPTUAL DE STEINER

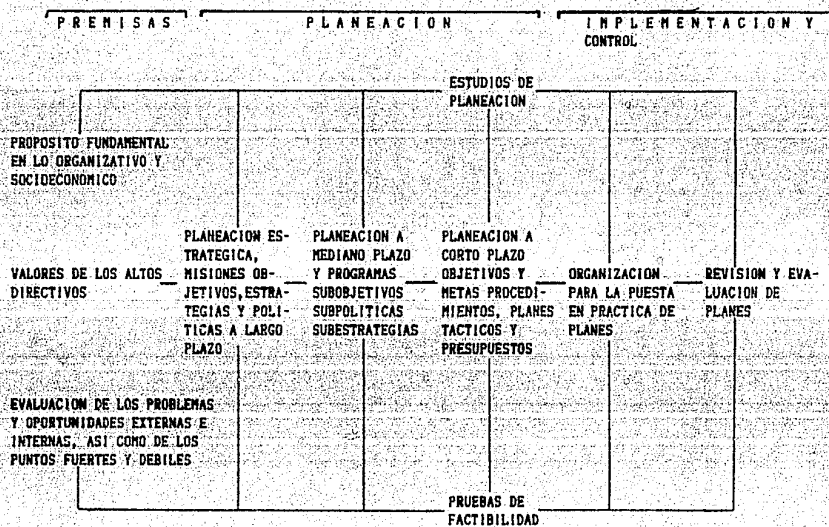


FIG. 2.1

FUENTE: FERMONT E. KAST Y JAMES E. ROSENBERG ORGANIZATION AND MANAGEMENT.

5.2 MODELO CONCEPTUAL DE STEINER ACTUALIZADO.

En el modelo actualizado, Steiner agrega nuevos elementos a su modelo anterior y especifica con más detalles los ya existentes, con lo que logra dar mayor claridad.

Sigue con la misma estructura tripartita, es decir, premisas, planeación e implementación y control.

En las premisas agrega "El plan para planear" que es la idea de lo que "la alta dirección tiene en mente y cómo es sistema va a operar" (7), o sea, una guía puede ser oral o escrita; y (la base de datos), la cual contiene resultados de actuaciones pasadas, la posición actual de la organización y algunos pronósticos. Entre los datos del pasado se pueden englobar ventas, márgenes de utilidad, productividad de los trabajadores, penetración del mercado, relaciones públicas, imagen, capacidades de los directivos, competencia, etc.

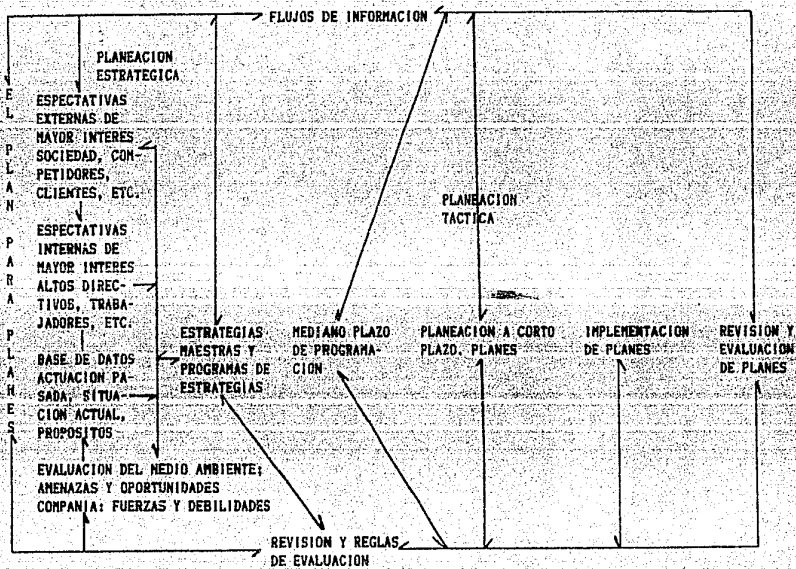
En lugar de especificar que es necesaria una organización adecuada para la puesta en marcha de los planes, ahora simplemente sustituye esta parte por la de implementación.

Incorpora de manera explícita los flujos de información a través del proceso de planeación.

Las reglas de evaluación para tomar decisiones contienen las pruebas de viabilidad y los estudios de planeación, que especificaba en el modelo pasado.

Por último, en la gráfica, ubica la planeación estratégica y la planeación táctica conforme los con-

MODELO CONCEPTUAL DE STEINER ACTUALIZADO



FUENTE: GEORGE STEINER
STRATEGIC PLANNING

FIG. 2.2

6. 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. (ver figura 2.3)

Los principios de planeación son tres.

a) Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas.

b) Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de éste, ya que en razón de la parte imprevisible, o de circunstancias que hayan variado después de la provisión.

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

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

HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION

PRINCIPALES INSTRUMENTOS
(CIRCUITO EXTERIOR)

PRINCIPIOS
(CIRCULO CENTRAL)

REGLAS
(CIRCULO INTERNO)

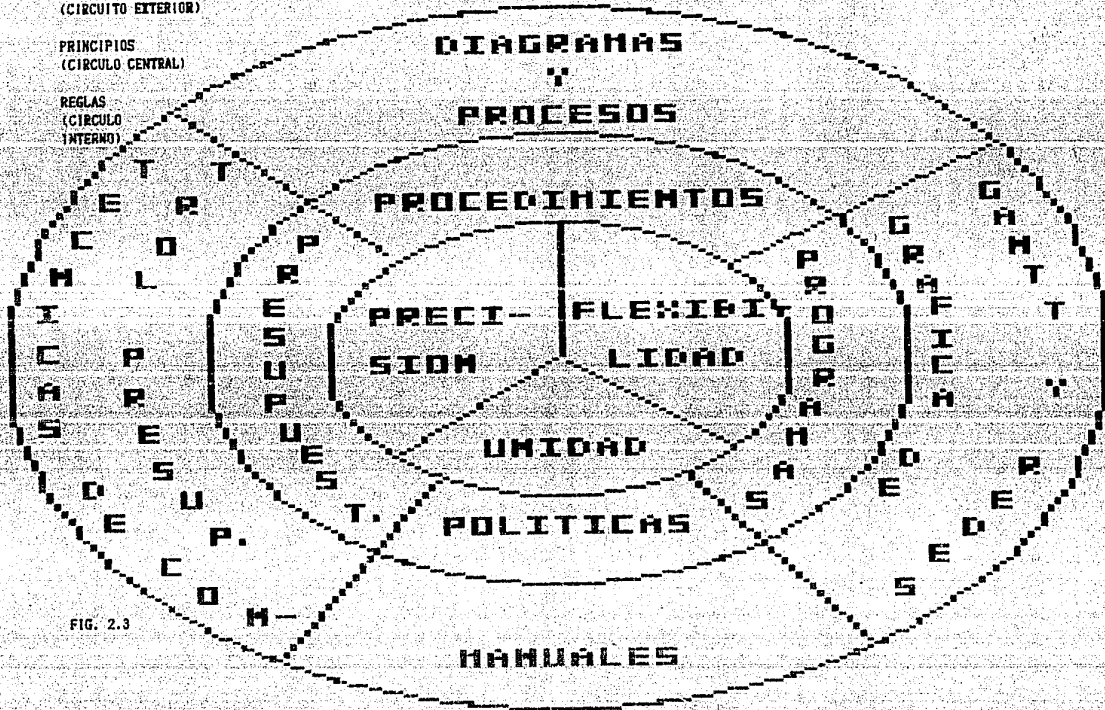


FIG. 2.3

Las reglas son:

- a) Políticas: Que son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.
- b) Procedimientos: Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados.
- c) 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.
- d) Presupuestos: Consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

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

Manuales.

Diagramas de procesos y de flujo.

Gráfica de Gant.

Programas.

Los sistemas conocidos como:

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

7. ALTERNATIVAS DE PLANEACION.

Existen varios patrones de planeación que son fun

damentalmente diferentes. En muchas compañías (esencialmente 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 organizada y desarrollada 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 parará con la información. Están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en procesos 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 ésta

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 de solución precipitada creciente.

Los directivos que adoptan este patron no tienen objetivos concretos a largo plazo, pero los desarrollan durante el proceso de evaluación de políticas alternativas. De éstas últimas se considera sólo un número reducido y sólo aquellas que difieran 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 que hacia la formulación de estrategias para satisfacer los objetivos específicos de una naturaleza retadora. Este sistema es más bien una postura reactiva que proactiva y los directivos que la siguen adoptan una actitud de espera y de observación. Constantemente atizan el proceso de evaluación hasta que llegue a un acuerdo acerca de que un movimiento futuro es aceptable.

f) Enfoque de adaptación.

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

CAPITULO III.

PLANEACION ESTRATEGICA.

1. ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fué introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, en donde la mayoría de las empresas consideraban que el presupuesto anual era el pilar de la planeación formal, y no hacían explícitas las estrategias sobre una estructura dada. Median el logro de sus objetivos en base a parámetros financieros como por ejemplo un incremento en las utilidades, en los activos, y otros. En ésta época la calidad de la estrategia dependía de las cualidades y conocimientos que tenía el director general y los jefes de altos niveles acerca de la competencia, los costos, el impacto de ciertos cambios, etc. Si no pensaban revasar los límites de crecimiento no tenían que recurrir a una planeación mejor estructurada. Posteriormente en los sesentas se analizaron resultados pasados y se trató de pronosticar el impacto futuro de las fuerzas económicas, políticas y sociales. Buscaron métodos que resultaron efectivos para basar sus pronósticos, como modelos de regresión, análisis de tendencias y modelos computarizados de simulación. Sin embargo, éstos pronósticos, solían fallar porque no contemplaban los principales cambios ambientales que podían tener un fuerte impacto sobre los resultados de la empresa. Este tipo de planes benefició la toma de decisiones estratégicas, debido a que ayudaba a la administración a ver las implicaciones de sus decisiones podían traer a largo plazo

Por los setentas los directivos que se encontra-

gan encargados de la planeación perdieron la fé en los pronósticos y trataron de entender los fenómenos básicos que originaban los cambios en el mercado. El sistema de asignación de recursos fué más dinámico y creativo, y buscaron oportunidades para cambiar el lugar que ocupaba el negocio sobre una matriz hacia un sector más atractivo, pudiendo hacerlo mediante el desarrollo de nuevas actitudes o reestructurando el mercado para que se adecuara mejor a las cualidades de la empresa. Aquí, el departamento de planeación ofrecía una serie de alternativas a la alta dirección para que ésta pudiera elegir, pero ésto no era bien aceptado por la alta dirección ya que se dieron cuenta que las estrategias que se originaban a niveles inferiores sin contar con la participación de ellos, que eran los que al final debían decidir que camino seguir para contribuir al bienestar de la empresa.

Hoy en día se ven los cambios globales en el crecimiento de las empresas, las que tendrán la necesidad de desarrollar nuevos comercios, mercados, ver la manera para completar y suplir recursos y aumentar la productividad, a fin de mantenerse a nivel competitivo. Se tendrá que tomar en cuenta los factores externos, en esta fase se fusiona la planeación estratégica con la administración en un proceso único encaminado a la consecución de los fines, valiéndose de una estructura de planeación, proceso y valores organizacionales. Debido a que en la actualidad todo es más complejo la planeación tiene que cubrir muchos puntos, utilizándose para ello el reconocimiento y monitoreo de factores

externos. Se necesita el escenario de planeación, "si esto sucede entonces tendremos que actuar así para poder desarrollar estrategias alternativas", pudiendo lidiar con los rápidos cambios. 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.

Por lo antes dicho es que hoy la planeación estratégica se considera 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. 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 los mencionados en el punto anterior, pero nos referiremos 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 la decisión real o intencionada que toma

rá el director. La planeación estratégica también consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales convinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar el peligro.

b) Proceso.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detalladas para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Así mismo, 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 realización de estrategias, ya que los cambios en el ambiente 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 preescritas.

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 planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, 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 satisfagan los objetivos de la firma.

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

De acuerdo con Theodore A. Smith:

"La estrategia es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que 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, una palabra, la ventaja "competitiva". Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia.

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 pueden lograr este crecimiento mediante la expansión de la diversificación".

En resumen la planeación estratégica es 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.

3. BENEFICIOS, RIESGOS Y LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

+ Beneficios que se obtienen de la planeación estratégica.

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 desenvuelve. Con la ayuda de la planeación estratégica los ejecutivos en jefe pueden cumplir con sus reg

ponsabilidades en forma eficiente. Así como formular y contestar algunas de las preguntas claves en forma orientada y con una escala de prioridades y urgencias sin tener que preocuparse por factores secundarios, esto 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 esto una mayor eficiencia en el establecimiento de objetivos. La planeación estratégica proporciona además una guía para los ejecutivos en todos los aspectos en un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección. La alta dirección, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base 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 clasifica ahora basándose en su adhesión a sus planes estratégicos y no en 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 impartirá, 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.

+ Riesgos principales en el uso de la planeación estratégica.

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.

Así mismo, 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 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 se considerarán fracasos 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 esto 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 no 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 estrategias adecuadas. Una de las ²maneras más fáci-

les de evitar problemas es no involucrarse con la planeación estratégica. Los directivos lo saben, por ello tratan de evitar 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 directivo debe pensar más allá de los límites estrechos de su área de autoridad inmediata. Debe considerar futuras fuerzas ambientales en forma más cuidadosa de lo que es taba acostumbrado.

g) El deseo de evitar la inseguridad.

En la planeación estratégica la gente tendrá que afrontar todo tipo de insertidumbre. 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 éste 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 planeación estratégica.

Algunas limitaciones de la planeación estratégica pueden entorpecer el proceso de planeación debido a que el medio ambiente puede resultar diferente a lo esperado.

Considerando que los pronósticos no sean exactos.

Por otra parte, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, reglas y métodos antiguos pueden estar tan arraigados 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 es ta 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, sistemas fluidos 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 los riesgos, limitaciones y beneficios que puede brindarles y han optado por utilizarla.

4. OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Antes de introducir un proceso de planeación en una organización tanto los directivos como los jefes de área, deberán entender claramente lo que la planeación estratégica involucra y así decidir en forma precisa 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 enfocar un sistema. Por supuesto que éstos varían según las necesidades de la empresa. A continuación se mencionan 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 ineficientes entre las divisiones.
3. Establecer objetos 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 interna de actividades.
7. Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
8. Implantar un sistema de referencia para presupuestos 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 han decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que analicen con mucho cuidado todos los detalles. Sólo así se estará preparando para diseñar el proceso de planeación estratégica.

5. 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 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 empresa.

Debe procurarse que el sistema de la planeación estratégica se introduzca sólo después de una presentación y aceptación general del programa con todos los directivos y el personal involucrado en el proceso.

Las empresas deben 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 senc-

Ilos, menos exactos y rutinarios. No así, en las empresas grandes en donde se realiza un manual de planeación.

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

6. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Antes de entrar propiamente a explicar el proceso de planeación estratégica es prudente comentar que muchos de los textos que hacen referencia a ella, la explican mediante ejemplos de corporaciones en donde la planeación estratégica cobra su máxima esplendor.

Las corporaciones son grupos de empresas que deben de ser entendidas y manejadas como unidades de negocios, que pueden tener, o no, su propio mercado, proveedores, recursos, etc., y pueden funcionar sin intervenir una empresa con la otra. Cada unidad fijará su estrategia en base a sus necesidades y posibilidades, aunque siguiendo un lineamiento general de la organización.

Ahora bien, la planeación no es sólo necesaria, sino indispensable para que las organizaciones prosperen y en algunos casos no desaparezcan, siendo de suma importancia la elección de la estrategia correcta.

Podemos decir que, un sistema de planeación estratégica es un proceso estructurado que organiza y coordina las actividades de los gerentes que hacen los proyectos, no existiendo un sistema universal, por la simple razón de que el tamaño, la diversidad de operaciones,

la organización de las empresas y el estilo y filosofía de los gerentes varían grandemente de una organización a otra.

7. 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 la fig. 3.1). 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 las formas implícita o explícita, para que el sistema de planeación estratégica sea efectivo.

Existen varios métodos de planeación estratégica que pueden servir como guía a las empresas al elaborar su proceso de planeación estratégica. A continuación se expone; el proceso de planeación estratégica de George A. Steiner; etapa del pensamiento estratégico de Keinichi Ohmae y la estrategia dinámica de Theodore Smith.

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

PUNTOS DE PARTIDA PARA LA
PLANEACION ESTRATEGICA

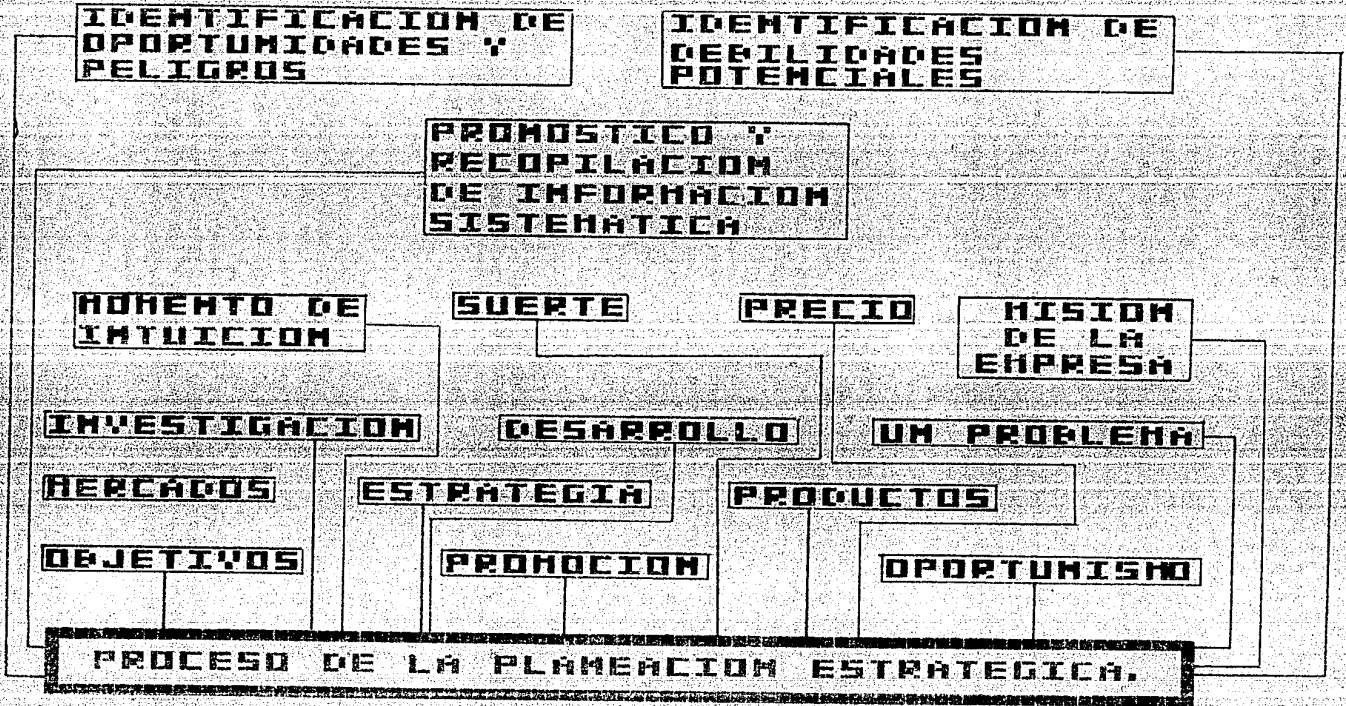


FIG. 3.1

FUENTE: GEORGE A. STEINER
PLANEACION ESTRATEGICA

7.1 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE GEORGE A. STEINER.

Premisas de planeación.

Es lo que se establece con anterioridad, a lo que es declarado como introductorio. Existen dos tipos de premisas: el programa para planear y la información substancial necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Análisis de situación.

Cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes-futuros que son de importancia para su crecimiento, prosperidad y bien estar, debe concretar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

Expectativas de los principales intereses exteriores.

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

Expectativas de los principales intereses internos.

También deben ser apreciados y considerados los intereses de los directivos 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, rendimientos sobre la 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 ésta 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, habilidad de los empleados, imagen corporativa.

Situación actual.

En ésta 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 económicas 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 de precios al consumidor, pronósticos de ventas, participación del mercado, fuerza laboral disponible. Así como los pronósticos tecnológicos, de actitudes socia-

les cambios de la gente y cambios potenciales en las reglamentaciones gubernamentales.

Esta información es esencial para ayudar a los encargados de la planeación estratégica para identificar los cursos de acción alternativos para evaluarlos adecuadamente.

Evaluación de ambiente.

Oportunidades y peligros.

Evaluación de la compañía.

Potencialidades y debilidades. También llamado análisis 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 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 y 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 implementar los planes estratégicos.

Programación y programas a mediano plazo.

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

Planeación y planes a corto plazo.

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

Implantación de los planes.

Una vez elaborados los planes deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, 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.

7.2 ETAPA DEL PENSAMIENTO ESTRATEGICO DE KEINICHI OHMAE.

Como veremos en el proceso del pensamiento estratégico (fig. 3.2) los pasos que intervienen en la resolu-

ción del problema son los mismos que en la figura 3.3. 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 recavar 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).

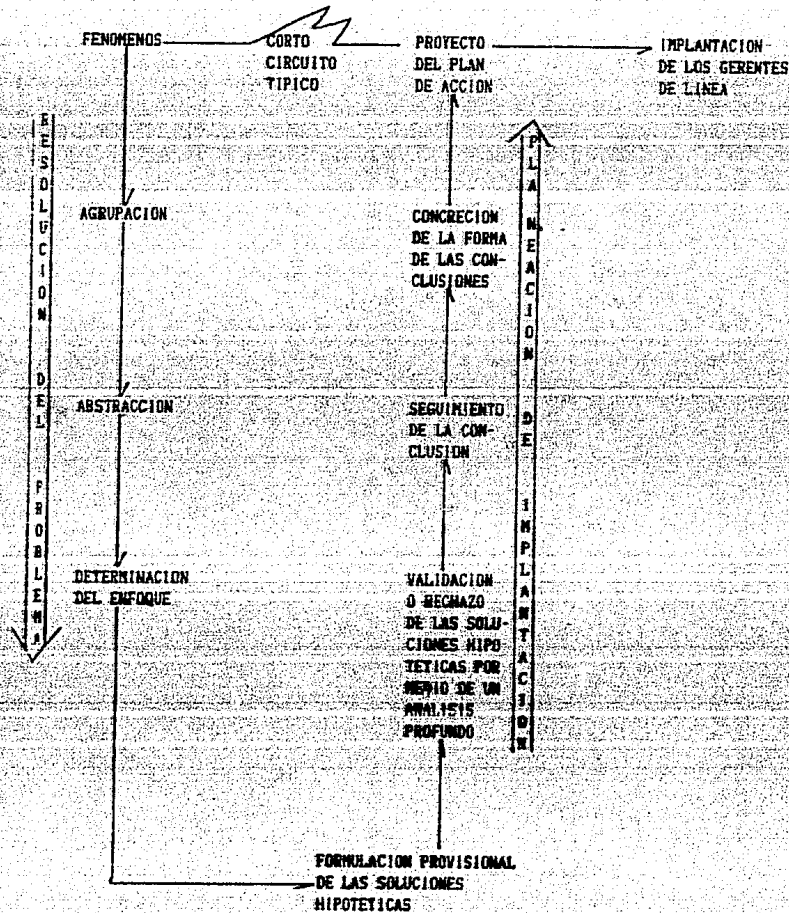
Después de realizar lo anterior, se vuelven a examinar cada grupo como una unidad, cuestionando cuál es el asunto crítico que plantea cada una de éstas. La fuente del problema debe comprenderse antes de proponer cualquier solución real; el proceso de abstracción permite conocer los asuntos cruciales 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 la 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



FUENTE: OHMAE KENICHI
LA MENTE DEL ESTRATEGA.

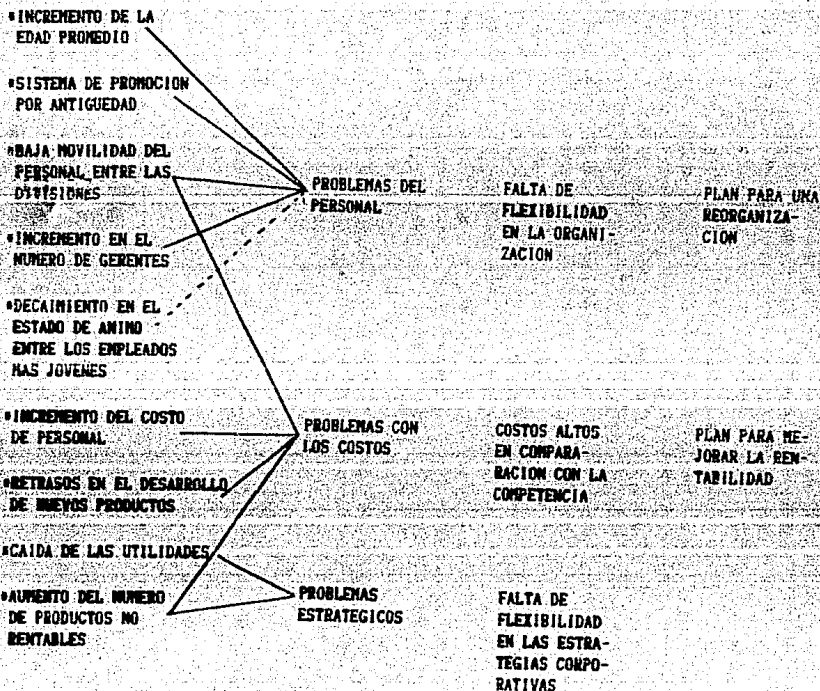
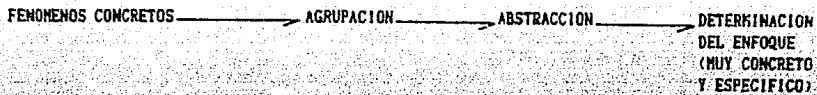


FIG. 9.3

FUENTE: OHMAE KENICHI
LA MENTE DEL ESTRATEGA

7.3 ESTRATEGIA DINAMICA DE THEODORE A. SMITH.

La estrategia dinámica en una empresa (fig. 3.4) debe estar basada sobre una profunda comprensión del medio ambiente externo, un conocimiento 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 objeto 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 el 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.

DIAGRAMA RESUMIENDO LA ESTRATEGIA DINAMICA DE UNA EMPRESA DE NEGOCIOS

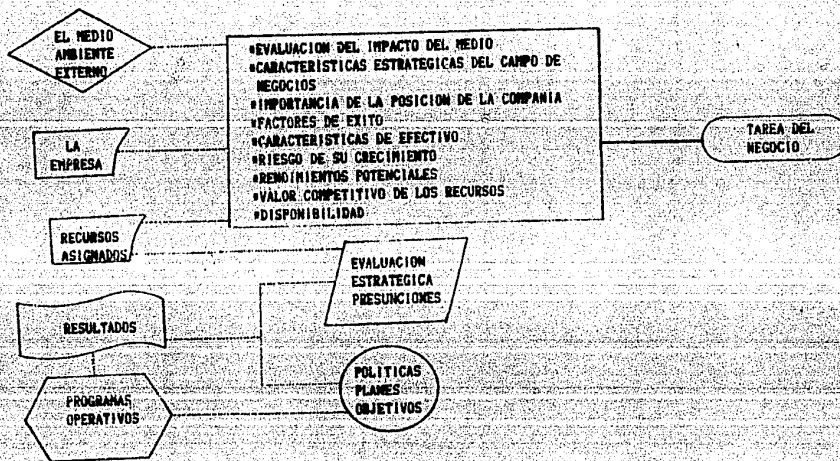


FIG. 3.4

FUENTE: THEODORE A. SMITH
ESTRATEGIA DINAMICA EN LOS NEGOCIOS

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

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

1. Definir la clase de compañía que queremos.
2. Analizar nuestros clientes.
 - . ¿Quiénes son?
 - . ¿Cómo deben ser clasificados?
 - . ¿Porqué compran nuestro producto? (o servicio).
 - . ¿Cambiaría? ¿Cómo?
 - . ¿A qué segmentos de mercado servimos?
 - . ¿Debe cambiarse esta situación?
3. ¿Dónde nos encontramos?
 - . Filosofía, confianza y misión colectiva.
 - . Situación financiera.
 - . 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 consernientes 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.

NOTAS DE AUTOR.

- (1) Paul Manzur. "does distribution cost enough?"
fortunes, noviembre de 1947, pag. 138.
- (2) Comité de definiciones, Marketing Definitions:
A Glossary of Marketing American Marketing Assp
ciation, Chicago 1960, pag. 15.
- (3) William J. Stanton, Fundamentals of Marketing,
cuarte ed. McGraw-Hill, N.Y. 1971, pag. 5.
- (4) Robert J. Holloway and Robert S. Hancock,
Marketing in Changing Environment, Wiley, N.Y.
1973, pag. 10.
- (5) Adaptado de la obra de Thomas A. Sadot y Donald
A. Taylor A. Managerial Introduction Marketing,
segunda ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs;
N.J. 1970, pags. 31 a 38.
- (6) Steiner, George. op. cit. pag. 80.
- (7) Steiner, George. Strategic Planing. Ed. The
Free Press. primera ed. N.Y. 1979, pag. 18.

C A P I T U L O I V .

PLANEACION ESTRATEGICA DENTRO DE LA MERCADOTECNIA.

1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DENTRO DE LA MERCADOTECNIA.

Todos los programas de mercadotecnia deben comenzar con un conjunto de objetivos específicos para iniciar y guiar todos los esfuerzos. El plan de mercadotecnia nace de dichos objetivos, que son necesarios, como lineamientos y medios para anticipar eventos futuros. El plan debe especificar las acciones necesarias para resolver estos eventos futuros.

"Una estrategia de mercadotecnia es un plan específico para asignar los recursos con el fin de alcanzar las metas propuestas. La estrategia de mercadotecnia es diferente a las tácticas, que son las decisiones y las acciones específicas necesarias para ejecutar la estrategia". (8)

Si hace una buena planeación, se habrá recorrido la mitad del camino para llegar a una mercadotecnia fructífera, y la otra mitad es su ejecución bien llevada.

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 el conjunto de metas comerciales.

Una de las posibilidades 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 en ello incluir estrategias de mercadotecnia tales como canales de distribución, precio, ventas, publicidad, empaque, marca y selección de las áreas de 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 cómo 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 se hayan hecho las determinaciones básicas del mercado se podrá planear lo restante de las funciones de la empresa.

2. VENTAJAS PARA FORTALECER LA POSICION DE LA EMPRESA.

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

Si se identificas las áreas que realmente forman la clave del negocio y a ella 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 análisis y síntesis para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa.

Debemos recordar que el propósito de la planeación estratégica es el permitir que una empresa 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 (fig. 4.1) 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 del éxito.

La empresa 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 éste método, el punto clave consiste en identificar cuáles son los factores claves del éxito del negocio y después de realizar una inyección de recursos concentrados en el área en que la empresa ve mayores 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 distinguir que diferencia a las empresas de éxito de las que no lo son y luego analizar las diferencias entre ambas. Descubrir qué distingue a ganadores y perdedores y el porqué de esta diferencia nos facilitará encontrar los factores claves del éxito.

Pero no debemos olvidar que para distintas industrias son diferentes las funciones, áreas, canales de distribución, fuerza de ventas, aplicación de ingeniería, rango, variedad de productos, tecnología 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 de sus rivales. 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 dónde 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 negocios y servicios existentes.

c) Búsqueda de iniciativas agresivas.

El objeto de la búsqueda es producir ideas o innovaciones que den vida nueva a la situación de la empresa en el mercado, a sus sistema de asignación de recursos o a cualquier otra área en las que sus prácticas existentes estén aquilosasadas, 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 equipo gerencial para la obtención de conocimientos e información pertinente.

La mejor manera de salir de un atolladero o de una situación que se ha tornado demasiado rígida con el paso de los años, consiste en hacer un listado de los su puestos 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 la empresa siga existiendo.

d) Grados estratégicos de libertad.

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.

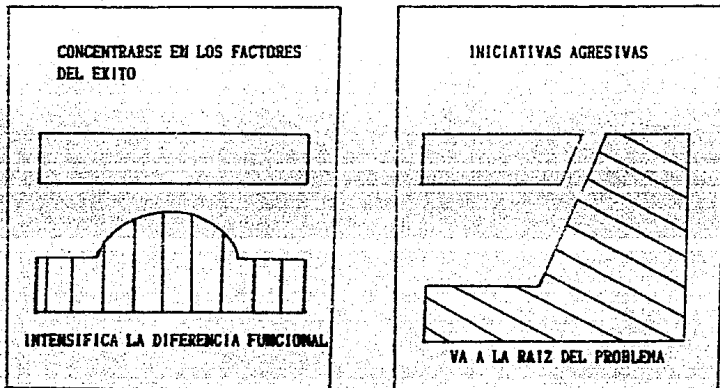
Los grados estratégicos de libertad designan los ejes sobre los cuales es posible desarrollar una estrategia. El elemento crucial del concepto es la función

objetivo, es decir, el valor o variable que deseamos acrecentar al máximo.

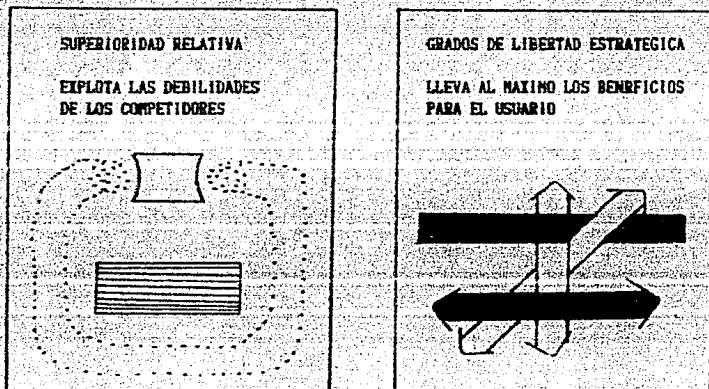
Por ejemplo la función objetivo de un fabricante podría ser la utilidad. La función objetivo de un cliente es lo que espera obtener de un producto. La función objetivo de un ejecutivo podría ser conseguir ciertos logros, etc.

Los resultados no brotan en una forma automática sólo porque se advierte donde se encuentran los factores estratégicos para el éxito comercial. Se debe tener perseverancia 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 empresa, para adquirir superioridad en el exigente campo de los negocios.

ESTRATEGIAS BASICAS



COMPITE CON SABIDURIA



EVITA LA COMPETENCIA DIRECTA

FIG. 4.J

FUENTE: KENICHI OHMAE
LA MENTE DEL ESTRATEGA

3. PROCESO PROPUESTO PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA MERCADOTECNIA. (Fig. 4:2)

1) Premisas de planeación.

Son pronósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes de la empresa. Las premisas son 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 las potencialidades y debilidades de la empresa.

2) Análisis de situación.

El análisis de situación se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan 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 el análisis.

El análisis de situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Mientras más sistemáticamente se evalúan 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 planeación estratégica en todas las fases, desde misiones de reevaluación hasta la formación de planes y presupuestos a corto plazo.

El análisis de situación comprende varios aspectos:

2.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 de 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: clientes, empleados, proveedores, defensores auto designados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo su negocio, gobierno y público en general.

Entre estas áreas existe seis principales que fueron descubiertas por medio de estudios y los cuales representan retos.

1. Restricciones para la expansión corporativa; un espectro de asuntos que varían desde políticas de crecimiento nacional, control económico y protección del medio ambiente.

2. Ejercicio del poder corporativo; incluye asuntos de contabilidad, responsabilidades de gerentes y directores, representación de la junta y revelación de la información.
3. Dirigir la nueva fuerza laboral; tratar con las crecientes demandas para expansión de puesto, horarios de trabajo más flexibles, mayor oportunidad de éxito, mayor igualdad de oportunidades y mayor individualidad y participación.
4. Restricciones externas en cuanto a relaciones entre empleados; las nuevas presiones gubernamentales (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, medio ambiente, la reorganización industrial, control de inflación, etc.

2.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 sensible 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 expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa. Estas serán premisas básicas en el proceso de planeación estratégica. En términos generales, éstas premisas no son determinadas por el análisis sistemático sino por el ejecutivo en jefe, ya sea actualado individualmente o hablando con otros.

2.c) Base de información y análisis 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 ésta forma entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc.

Todo aquello que puede recopilarse sin costo de siado 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 empresa 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 traba-

jo 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 al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse. Algunas empresas proporcionan formas a las divisiones y unidades de planeación para que éstas 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.
- a) Análisis de clientela y mercado.

"Peter Druker, quien dijo que el cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, 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 establecer contacto.

Las preguntas clave acerca de los clientes y mercados dependen de numerosas condiciones, tales como si un producto se fabrica o es componente de productos finales, la frecuencia de compra por los clientes, si el precio del producto es alto o bajo, si el comportamiento

de los clientes es estable y 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 comparando con el promedio de la industria en cuanto a ventas, concentración de volúmen de clientes, distribución geográfica, etc.?
- ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de los productos, servicio, precio, etc.?
- ¿Nuestro 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, etc.
- 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. Gastos en 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 como 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 fábrica, etc.
- d.2 Demografía. Índices de mortalidad, 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 relacionan con las tendencias económicas de la compañía, pronósticos principales de venta, 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 socioeconómicas; etc.

Hay tres elementos claves para el pronóstico:

- + La identificación de los factores a pronosticar.
- + Determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa.
- + 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 programas 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 empresa y a los enfoques principales para lograrlos, por ejemplo: utilidades, gastos de capital, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas y mejoramiento del producto, inversión 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 constituyen las estrategias.

maestras.

En este punto se establecen las políticas de mercadotecnia y objetivos, a través de:

- a. Definir o redefinir la política o "misión primaria" de la unidad o área de producción de la empresa, abarcados en el plan.
- b. Objetivos y metas relacionados con los principales elementos de mercadotecnia, tales como producto, promoción, canales y precios.
- c. Objetivos y metas relacionados con volúmen, utilidad y participación en el mercado.

4. Programación 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 cinco años. En empresas muy pequeñas o en 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. Programación a corto plazo o táctica.

La programación a corto plazo son los planes detallados a un año. Aquí se incluyen los pasos específicos a tomar, necesarios para lograr los objetivos de la 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 lo tanto, en términos muy sencillos, los planes de contingencia son preparaciones para tomar acciones específicas cuando surge un evento o condición que no esta planeada en el proceso de la planeación formal.

Los temas de los planes de contingencia deberán

seleccionarse 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 empleos, 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. 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 ésta reformulación puede realizarse en el próximo ciclo de planeación.

8. 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 tener la seguridad de que los recursos, tanto humanos como físicos, están o estarán disponibles cuando sea necesario.

9. Revisión y evaluación 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 había planeado en el momento de que existan 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 la norma.

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.

MARCO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADOTECNIA

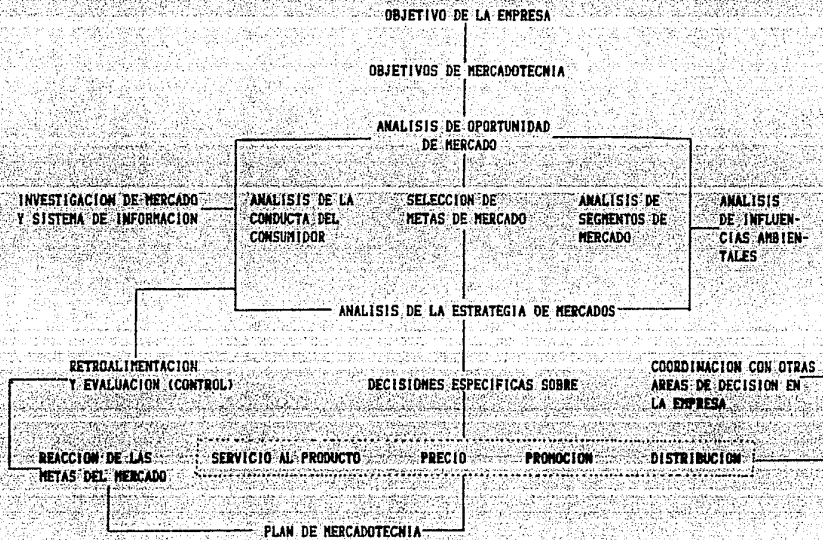
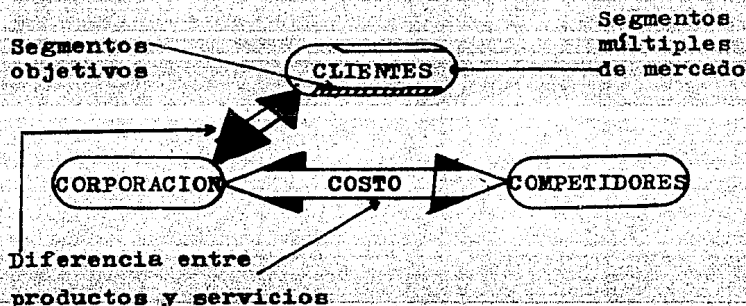


FIG. 4.2

FUENTE: THEODORE A. SMITH
ESTRATEGIA DINAMICA DE LOS NEGOCIOS

4. EL TRIANGULO ESTRATEGICO.

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.



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

Unidad de planeación estratégica.

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 participantes claves. En cuanto respecto a los clientes, debe estar en condiciones de atacar el mercado total y no solo algunas de sus partes.

En términos de la corporación misma, abarcar todas las funciones críticas. Estas funciones pueden cubrir-

lo 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 algún descuido y se lancen a explotar planes estratégicos no previstos.

Dimensiones especiales de una unidad de planeación estratégica.

Segmentos clave de los clientes: familias de altos ingresos, graduados jóvenes, personas de edad avanzada, niños.

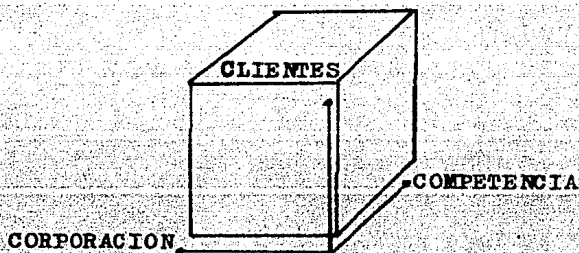
Funciones clave de la corporación: producción,

mercadotecnia, recursos humanos.

Aspectos clave de la competencia: precio canales de distribución, calidad del producto.

TODOS LOS SEGMENTOS CLAVE.

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



TODAS LAS FUNCIONES CLAVE.

- .Producción.
- .Mecadotecnia.
- .Recursos humanos.

ASPECTOS CLAVE.

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

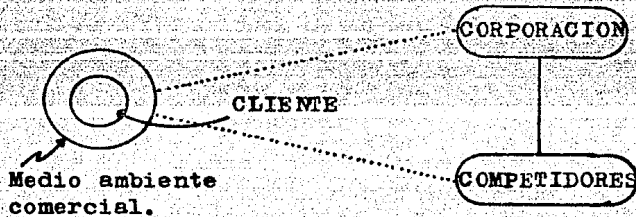
Preguntas para reafirmar la validéz se la unidad originalmente escogida:

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?

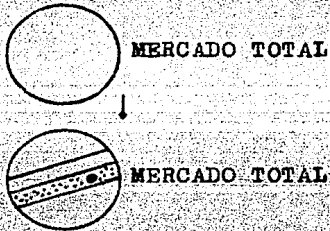
3. ¿Los competidores tienen diferentes conjuntos de condiciones operativas que pudieran proporcionarles ventajas relativas sobre la unidad de negocios en cuestión?

LAS TRES "C" ESTRATEGICAS.

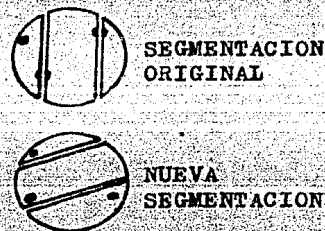


ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CLIENTE.

1. SEGMENTACION



2. NUEVA SEGMENTACION



- Clientes de alta rentabilidad.

Realización de una diferenciación competitiva mediante la segmentación de los clientes.

En primer lugar definamos la segmentación de mercados y posteriormente veamos 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 satisfacer 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 segmentación del mercado.

Es 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 de 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, alternando la uti lidad de las líneas de productos y modificando las pri oridades de compra. Entre otras fuerzas, las tenden cias en el medio ambiente socio-político, las nuevas disposiciones gubernamentales y las amenazas de reem plazo provenientes de otros tipos de productos y ser vicios son causas inevitables de cambios periódicos en las posiciones relativas a 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 obli gada a considerar a ofrecer un producto o servicio di ferente.

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

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

Cambios en la mezcla de los clientes.

Surgen donde las fuerzas impulsoras están alteran do la distribución de la mezcla de los usuarios a medi da que pasa el tiempo, influyendo en la demografía, los canales de distribución, el tamaño de la clientela

y demás factores de ésta ídole. 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 recursos se reasignen por 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 incrementables 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 cinco a diez 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 empresa 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 corporación.

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

Identificación de las funciones clave.

Después de haber analizado y comprendido cuáles son los 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 tiene la firma para mantenerse rentable frente a esa agresiva competencia es ser mucho más fuerte en una o más 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 las utilidades y en la participación del mercado. Una compañía que analice sus clientes y sus competidores, pero que no logre reforzar las funciones clave que resultas críticas no tendrá éxito.

Selectividad y secuencia.

Para que la corporación pueda triunfar no es necesario que tenga un claro liderazgo en todas las funcio

nes 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.

ESTRATEGIAS BASICAS:

- a) Entrar en la parte baja. b) Exposición hacia los segmentos medio y alto. c) Conquistar el mundo.

- 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 de ésta 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 empresas una función específica puede no ser asignada a un departamento en particular ni desempeñar

se en forma colectiva.

Mejoramiento del desempeño funcional.

Ninguna empresa 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) consista 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 empresas. 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.

Prevención de errores.

Aún cuando los recursos compartidos puedan reducir costos funcionales específicos, ello fuerza a la firma a sacrificar las ventajas de concentrarse en un negocio específico y/o en segmento de mercado. Por lo tanto, cualquier empresa que escoja compartir sus recursos para reducir ciertos costos funcionales deben 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 competidores se muestra a continuación (fig. 4.3).

Fuentes posibles de diferenciación competitiva.

Algunos ejemplos de filtración podrían ser:

- . Es posible que algunos segmentos de clientes 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.
 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 necesario que detengamos las filtraciones innecesarias lo mejor que podamos, pero antes es importante que nos aseguremos de nuestro índice para el 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 imagen que puede ser la única fuente positiva de distinción. Pero, una estrategia constituida totalmente sobre una imagen puede ser muy arriesgada y debe de vigi

larse constantemente. Puesto que, si no es así, se puede perder esta estrategia ocasionando un deterioro de la imagen en la mente de los clientes.

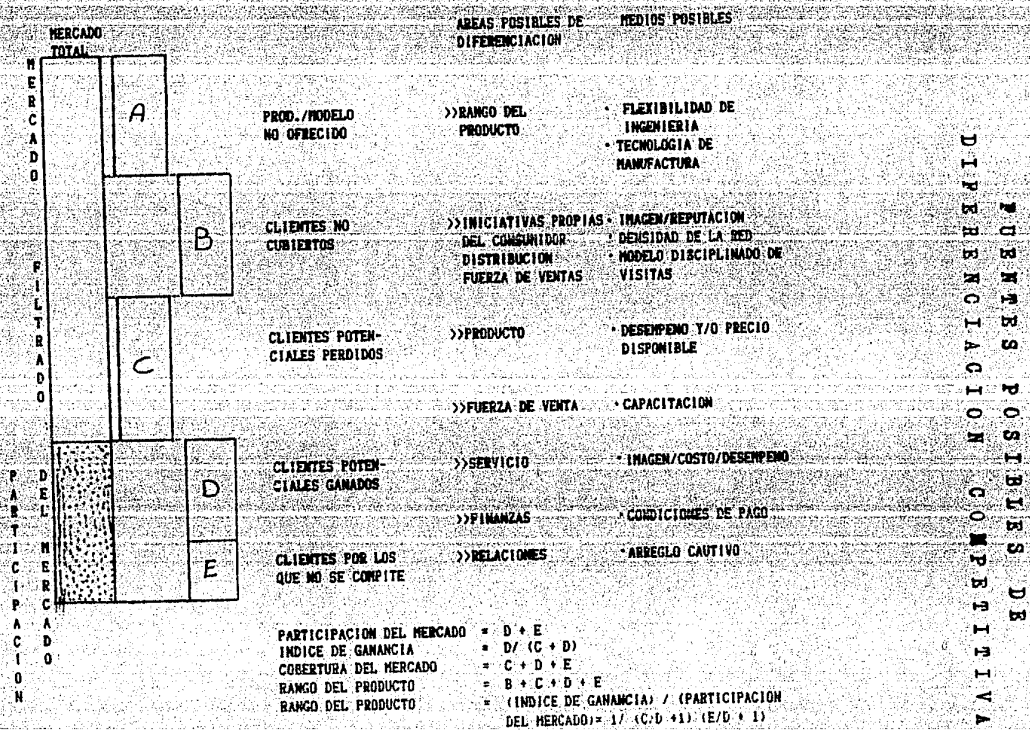


FIG. 4.3

FUENTES POSIBLES DE DIFERENCIACION COMPETITIVA

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 programas a largo plazo para los principales ingredientes de 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 éstas 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 los estrategias, podrá 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 los recursos. En caso de que exista un exceso en algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que el cambiarlas puede permitir dar un mejor uso de los recursos.

La dimensión de tiempo usual para planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con tecnolo

gía 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 ellas que se enfrentan a medios ambientes no pronosticables y que cambias 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 (estrategia de producto, precio, plaza y promoción), la asignación de los 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 considerar los recursos del negocio y las estrategias tácticas 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 precio. La investigación del

mercado puede auxiliar a la dirección en la creación de las estrategias más eficaces en cada una de éstas áreas y contribuir a decidir cómo deben ser combinadas estas actividades en la mezcla óptima de distribución. Es necesario también para definir el mercado, en cuanto a tipos y clase de clientes, las necesidades que ta les clientes tienen en relación con el producto, ¿qué productos están satisfaciendo ahora sus necesidades?, ¿qué atributos de los productos son importantes?, ¿qué normas usan los consumidores para evaluar la eficiencia del producto? Debido a que las preferencias de los con sumidores son dinámicas debe realizarse esta actividad continuamente.

Estrategia de mercado.

Se relaciona con la estructura competitiva, inclu ye canales de distribución, precios, ventas, publicidad, empaque, 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 mo do que el prestarles servicio, pueda obtener protección contra la competencia directa más aguda. En se gundo lugar, se tornan en su mercado objetivo y se exa minan con todo cuidado las características de los cli entes en éste para determinar los atributos de la mane ra que satisfacen mejor sus necesidades. En tercer lu gar, ya con esta información el gerente de mercadotecnia examina la situación competitiva en términos de posi-
ble penetración en él. En cuarto lugar, las caracte-
rísticas del segmento objetivo y la correspondiente si tuación competitiva se convierten en el fundamento pa

ra 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 lugar, estos elementos de la mezcla se consideran en el crecimiento 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 del desempeño mediante la cual el jefe juzga su actuación al evaluar su desempeño.

Estrategias del producto.

1. Identificar los objetivos del producto.
 - a) Elaborar completamente productos nuevos y/o mejorados.
 - b) Desarrollar usos nuevos para productos ya 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. Atajar problemas del producto.
3. Resolver problemas del producto.
 - a) Identificar el usuario final.
 - b) Establecer las especificaciones del uso de los consumidores.
 - c) Determinar las especificaciones de reventa de los minoristas.
 - d) Igualar las especificaciones de uso y las especificaciones de reventa con las caracte-

rerísticas apropiadas del producto.

- e) Estipular los requisitos de identificación del producto.
- f) Igualar los requisitos de identificación del producto con el nombre y la marca registrada.
- g) Adaptar las decisiones del producto dentro del programa de 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 ésta estrategia de producto y preparar 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.

- a) Objetivos.
- b) Organización.
- c) Políticas.
- d) Oportunidades.
- e) Metas.
- f) Restricción de presupuesto.

Evaluar de acuerdo con los objetivos del producto.

Examinar los efectos de la estrategia del producto sobre:

- a) Las decisiones de plazo.
 - b) Las decisiones de promoción.
 - c) Las decisiones de determinación de precio.
5. Hacer las alteraciones necesarias para insertar la estrategia del producto dentro del plan general.

Estrategia de promoción.

A través de la promoción, una empresa 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 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 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 de 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 la actitud de los usuarios, compradores y quienes influyen en la compra final.
 - c) Precisar cómo están motivados los usuarios, compradores y quienes influyen en la compra.
 - d) Concretar la clase de asesoramiento, información o persuasión para lograr los objetivos promocionales.
 - e) Especificar fuentes de donde los usuarios y 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 coordinado.
 - j) Elaborar un presupuesto de promoción.

k) Establecer estándares de efectividad de promoción y probar previamente la estrategia de promoción propuesta.

1) 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.

a) Objetivos.

b) Organización.

c) Políticas.

d) Inteligencia de mercado.

e) Oportunidad.

f) Metas.

g) Restricciones de presupuesto.

h) 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 de mercados nuevos.
 - b) Mantener o mejorar el sector mercado a través de los canales existentes.
 - c) Lograr un patron 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 problema del canal.
3. Resolver los problemas del 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 igualarlas 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 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 ésta estrategia de canal y preparar 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:

- a) Objetivos.
- b) Organización.
- c) Políticas.
- d) Oportunidad.
- e) Metas.
- f) Restricciones de presupuesto.
- g) Estrategia tentativa del producto.
- h) 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 completamente opuestas, pueden hacerse resultar mu

chas 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.

dos 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 de 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:

- a) Objetivos .
- b) Organización.
- c) Políticas.
- d) Oportunidad.

- e) Metas.
- f) Restricciones de presupuestos.
- g) Estrategia tentativa del producto.
- h) Estrategia tentativa de promoción.
- i) Estrategia tentativa de plaza.

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

Pronósticos de ventas.

Un pronóstico de venta 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 establecerse 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 convierte en el factor principal de control de toda la planeación operacional a través de la empresa. El pronóstico se constituye en la base de la presupuestación adecuada. La planeación financiera para los requerimientos de capital de trabajo, expansión de planta y otras necesidades se basan en las ventas anticipadas. La calendarización de la producción, sus recursos y necesidades humanas y la compra de materia prima depende 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 preciona a los directores para expresar los fines en términos cuantitativos.

Preparación 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.

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 V.

INTEGRACION DE LA
PLANEACION ESTRATEGICA EN
MERCADOTECNIA

I. ANTECEDENTES DE LA COMPANIA "X".

El giro de la empresa es textil, se dedica a la fabricación y venta de ropa deportiva con la autorización de una firma extranjera para usar su marca a la cual denominaremos "E".

Esta compañía es mexicana, la cual vió sus inicios en 1980 y que se encuentra establecida en la Ciudad de México y lanzó al mercado ropa deportiva con marca propia, posteriormente en 1983 maquiló ropa para la firma "Garcis", en 1985 consiguió la autorización para fabricar y vender sus artículos con la marca "le coq sportif" y en 1987 cambia y consigue el trabajar con otra marca extranjera a la cual hemos denominado "E".

A la fecha, la compañía "X" está constituida como una sociedad anónima. Integrada por cinco accionistas, de los cuales cuatro son familiares y cuentan con el 80% de las acciones.

Actualmente en 1987, la empresa cuenta con veintiseis productos que vende y distribuye a nivel nacional. Contando con trescientos cuarenta y cinco empleados que integran la compañía.

2. BREVE DESCRIPCION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COMPANIA "X".

La estructura orgánica de la compañía "X" (cuadro 5.1) está integrada por una Asamblea General de Accionistas, la cual es la máxima autoridad. Así como, por una Gerencia General la que tiene a su cargo cinco gerencias: Gerencia de Mercadotecnia, Gerencia de Planta, Gerencia de Investigacion y Desarrollo, Relaciones Industriales y la Gerencia Administrativa.

La Gerencia de Mercadotecnia se presentará en el punto 3, debido a que es el objeto del 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. Esta integrado por Control de Recepción de Materias Primas y Control de Proceso.
- 4) Producción. Este departamento consta de las siguientes secciones: calzado, conjuntos deportivos, calcetas, maletas, balones, pantalón corto, playeras, casacas.

Las funciones específicas de ésta gerencia son:

- a) Decir qué productos se van a elaborar y el volumen de cada uno de ellos.
- b) Procesar el producto.

- c) Revisar la calidad de materia prima, confección, terminado, bordado, impresión, empaque, 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 de Información.

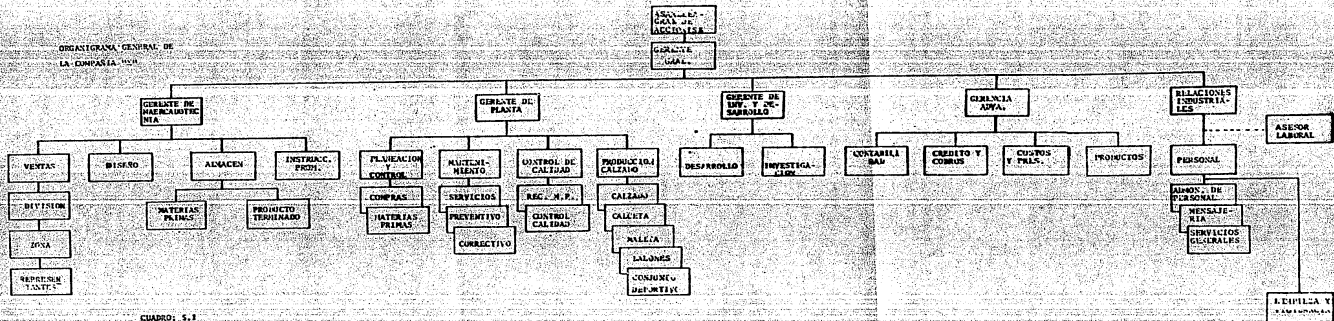
Esta Gerencia está íntimamente relacionada con la de Mercadotecnia. Tiene como responsabilidades:

- a) Buscan innovaciones en diseños para nuevos productos.
- b) Estudiar y desarrollar los nuevos productos.
- c) Detallar diseños y materiales de la materia prima que sirvan para la presentación de éstos.
- d) Determinar el empaque.
- e) Producir el primer lote de productos terminado en escala reducida para presentarse a la Gerencia de Planta.

Relaciones Industriales: Tiene a su cargo el departamento de personal y éste a su vez está compuesto por: Administración de Personal, Mensajería, Ser-Generales, 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 Procesamientos de Datos.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA S.A.



CUADRO: 5.1

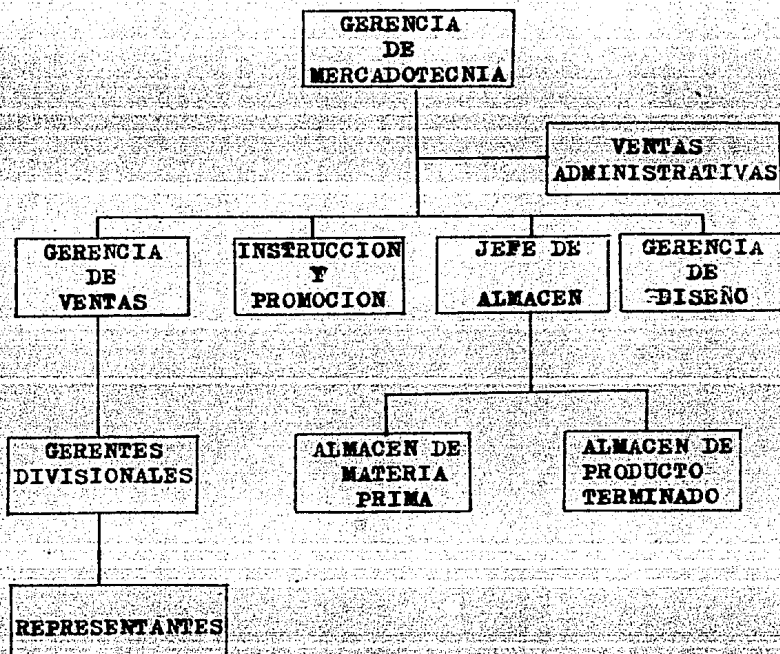
3. GERENCIA DE MERCADOTECNIA.

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 (cuadro 5.2) 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 Gerencia de Diseño realiza nuevos modelos para nuevos productos. Así mismo, fomenta las relaciones públicas con jugadores, directivos de equipos y distribuidores. Al mismo tiempo revisa desde el punto de vista del deportista la promoción del producto que se saca al mercado.

COMPANIA "X"



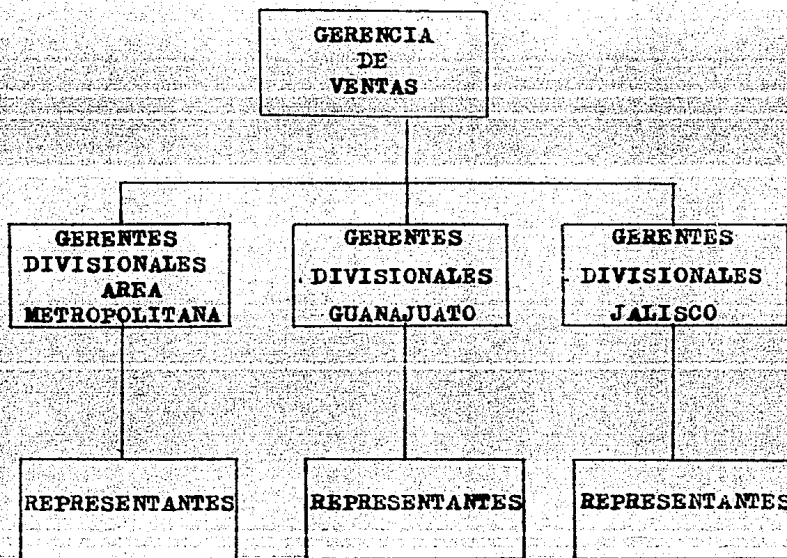
CUADRO: 5.2

3.2 DESCRIPCION DE LA GERENCIA DE VENTAS.

La estructura orgánica de la Gerencia de Ventas está compuesta de (cuadro 5.3): Un Gerente de Ventas al que le reportan tres gerencias divisionales, las cuales están divididas en:

- Gerencia Divisional del Area Metropolitana: Esta tiene cinco representantes.
- Gerencia Divisional Guanajuato: Tiene tres representantes.
- Gerencia Divisional Jalisco: Tiene cinco representantes.

C O M P A Ñ I A " X "



CUADRO: 5.3

3.3 POLITICAS DE LA GERENCIA DE MERCADOTECNIA.

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

- a) Analizar el potencial del mercado.
- b) Observar a la competencia para obtener cuales son las cualidades y ventajas que tiene 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 equipos profesionales y así se dá a conocer al público.

Las políticas de almacenamiento son: Existencia de un stock de productos terminados para las ventas de dos meses y de materia prima para la elaboración del producto de un mes.

La forma de trabajar de los vendedores es a base de visitas a equipos, escuelas, tiendas de deportes.

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

Además el área de mercadotecnia es la que determina el volumen de fabricación de cada producto.

4. EL PRODUCTO

4.1 HISTORIA DEL PRODUCTO.

Antiguamente no se contaba con la vestimenta adecuada para realizar un deporte. Pero hace ya, un par de décadas salió al mercado ropa que se adecuaba a las necesidades de un deporte determinado y con ello, para fines del estudio, podemos notar la utilización

del conjunto deportivo que consta de chamarra y pantalón. Debido a la especialización de un deporte y a los avances tecnológicos que se han tenido en cuanto a los materiales de que están hechos y a la labor de mercadeo realizada con el fin de que la mayoría de la gente cuente con uno de estos conjuntos.

En México, varias compañías han lanzado en el mercado su producto, el cual además de sus diseños y materiales anteponen la marca.

En 1987, la Gerencia de Investigación y Desarrollo de la compañía "X", en su estudio continuo por incrementar sus ventas consigue la autorización de la firma extranjera de la marca "E" para fabricar y vender artículos deportivos con tal marca, reconocido mundialmente y aún no introducida en México. Por esta razón y viendo el potencial del mercado para este tipo de productos con marca extranjera, la empresa se decidió a lanzar sus productos con ésta firma, a la cual a través del tiempo cambia materiales y diseños.

4.2 DESCRIPCION DEL PRODUCTO.

4.2.1 COMPOSICION FISICA.

El conjunto deportivo al que se enfoca el estudio está compuesto en la actualidad de nylon y acrílico, materiales los cuales son frescos, de textura suave, de gran vistosidad y en colores variados.

Principalmente éste conjunto es pensado para jugadores de fútbol y deportistas en general.

4.2.2 PRESENTACION.

El conjunto deportivo es presentado al público en un gancho de ropa con el escudo y nombre de la marca,

el cual contiene a dicho producto, el cual está cubierto por una bolsa de plástico llevando ésta el emblema o logotipo de la marca.

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 se utilizan los nombres de deportistas que utilizan tal marca.

4.2.4 MERCADO.

En el caso de ésta marca las tiendas de deportes que lo venden son: Martí, Deportes Acosta, La Anasco, Suga, El Tigre. Las ventas realizadas en esta forma representan el 79.8% de las ventas totales. El otro 20.2% son realizadas a través de sus vendedores hacia colegios, equipos, etc.

Su mayor esfuerzo de ventas es hacia los directivos de equipos quienes serán el verdadero vendedor del producto.

La Gerencia de Investigación y Desarrollo detectó que el mercado potencial para este producto es de \$169,176,000,000 que equivale a 2'968,000 piezas.

4.2.5 PUBLICIDAD.

Para dar a conocer la marca la compañía "X" se apoya en revistas especializadas en deportes. Además, y principalmente su publicidad está basada en que jugadores destacados o equipos usen la marca como lo son los siguientes equipos de fut-bol: Universidad de Guadalajara, Irapuato, Universidad de Tamaulipas, León,

Apatzingán, Universidad de Querétaro, Cobras de Ciudad Juárez y Callos de Jalisco.

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 esta compuesto por:

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

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

Costos directos:	\$ 8,466.00
Costos indirectos:	<u>\$16,434.00</u>
	\$24,900.00

4.2.7 PRECIO EN EL MERCADO.

Para la determinación del precio se basan en las percepciones que reciben la clase socioeconómica a la que pretenden vender su producto y a los precios que tienen sus competidores.

El precio al público fué implantado a \$57,000.00 y para distribuidores en \$39,900.00, o sea, ellos reciben un descuento del 30%.

5. PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL PRODUCTO.

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 de sean 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 se presentan las condiciones actuales tanto de la empresa que afectan directamente y las del producto en el mercado.

A la fecha la compañía "X" ocupa el 15^o lugar por sus ventas alcanzadas, en todos los productos que maneja.

Las ventas del conjunto "Z" (nombre con el cual de nominaremos a el producto el cual se compara con otros similares de otras marcas) 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 telas, es decir la materia prima para la elaboración de dicho producto es nacional.

No se ha reportado escasez en los últimos meses, sin embargo, debe contemplarse dicha posibilidad considerando la situación de crisis que vive el país.

Principalmente se cuenta con dos competidores fuertes. Uno es Adidas que ha sido el líder en el mer

cado desde hace diez años. Y el otro es Garcis que es considerado importante debido a su buena participación en el mercado.

Ahora la utilización de la capacidad productiva es de un 30%.

Una vez que se ha esbosado en donde se encuentra la compañía, veamos a donde desea llegar.

El objetivo principal de la compañía "X" es ser líder en el mercado nacional.

Teniendo en mente este objetivo, la Gerencia de Mercadotecnia tiene como propósito primordial colocar a su conjunto deportivo "Z" 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 del 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%.

¿Pueden llegar allí?

Es necesario contestar a esta pregunta para realizar las etapas subsecuentes.

La compañía "X" 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 de 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 "Z" considerando el corto tiempo en el mercado es indicador positivo. Conjuntamente debe sacarse las características innovadoras de los diseños.

5.2 ANALISIS DE LA SITUACION.

Toda la información recopilada en este paso deberá proporcionar una base para completar las etapas subsecuentes.

EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES.

- + Actualmente la empresa cuenta con restricciones para su crecimiento. Las políticas gubernamentales les impiden en el área metropolitana una expansión, no siendo así en el resto del país.
- + Esta industria es llamada "Industria limpia" es decir, protege el medio ambiente en todos los aspectos, no existe contaminación del aire, ni del agua.
- + Los proveedores son de un 10% del extranjero y en un 90% nacionales.
- + El personal de ventas está distribuido en tres zonas de la república y se sienten comprometidos con la empresa, obteniéndose con esto una participación satisfactoria.
- + El personal 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 la compañía "X" al realizar el estudio de mercado para el producto obtuvo resultados satisfactorios para el lanzamiento del producto planeado, "Z" los datos anteriores a el lanzamiento nos dan una perspectiva de como estaba repartido el mercado, ver anexo 5.2.1 y 5.2.2.

El producto que tenía el liderazgo "Adidas de lujo" teniendo una participación del 74.2%, en segundo término "Garçis línea de oro" con el 7.1% eran los principales competidores y a los cuales había de enfrentarse.

SITUACION ACTUAL.

El producto fué lanzado en el mes de septiembre de 1986, casualmente el mismo día un competidor estaba lanzando también un producto similar.

El volumen de ventas del producto "Z" demuestra que ha tenido una acentación inesperada en el mercado, ver anexo 5.2.3. En pocos meses logró posicionarse en el quinto lugar durante 1986, ver anexo 5.2.4 y en el último mes se encuentra ocupando el tercer lugar, anexo 5.2.5.

Sin embargo, el principal competidor sigue siendo el producto Adidas de lujo de la marca Adidas que tiene una participación del 59.2%. Otro de los competidores que se considera fuerte es Head con su producto Lux, quien alcanzó una participación del 5.0% en el

mismo tiempo de introducido el producto "Z", pero que se considera como fuerte por estar elaborado con la misma tecnología y estilo en diseño que "Z".

Los clientes son mayoristas en un 80%, los cuales se encargan de poner en las tiendas de deportes el producto. El otro 20% está compuesto por colegios, deportivos y clubes.

La periodicidad de compra de los clientes es determinada lo cual es una barrera que obstaculiza en cierto modo las estrategias que se propongan.

Los diseños para esta industria son sumamente dinámicos, y 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 2,968,000 piezas valuado en 169,176 millones de pesos.

ANALISIS DEL MERCADO POR PRODUCTO

	NOMBRE DEL PRODUCTO. CONJUNTO DEPORTIVO.	PARTICIPACION EN EL MERCADO EN PORCENTAJE.
1.	ADIDAS DE LUJO	60.9
2.	GARCIS LINEA DE ORO	10.1
3.	LE COQ ESPORTIF MARADONA	6.4
4.	FILA NOHA	5.0
5.	FEDE ESTRELLA	3.0
6.	PONY DE LUJO	2.9
7.	HEAD LUX	2.1
8.	CONVERSE DE LUJO	2.1
9.	NIEE DE LUJO	1.9
10.	NEW BALANCE DE LUJO	1.1
11.	OTROS	4.5

ANALISIS DEL MERCADO POR MARCA

MARCA	PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO
1. ADIDAS	74.2
2. GARCIS	7.5
3. LE COQ SPORTIF	3.3
4. PILA	2.5
5. HEAD	2.2
6. PONY	1.9
7. PEDE	1.3
8. NIKE	1.3
9. CONVERSE	1.2
10. NEW BALANCE	0.9
11. OTROS	3.7

ANEXO 5.2.3

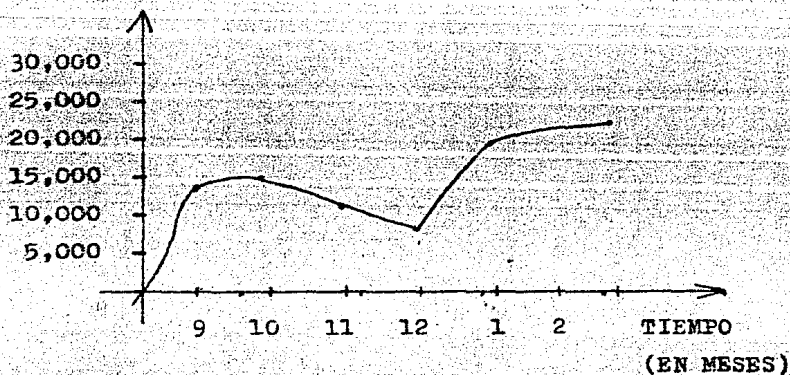
VENTAS DE "Z" EN 1986 Y 1987

MES DE LA VENTA	NUMERO DE PIEZAS VENDIDAS
9 SEPTIEMBRE / 86	13,429
10 OCTUBRE / 86	14,167
11 NOVIEMBRE / 86	13,287
12 DICIEMBRE / 86	8,723
1 ENERO / 87	20,275
2 FEBRERO / 87	21,373

El producto "Z" alcanzó en los últimos cuatro meses un porcentaje del 4.07 de las ventas totales de la compañía "X".

GRAFICA DE LAS VENTAS REALES DE "Z" PRIMER SEMESTRE

VENTAS (No. DE PIEZAS)



ANALISIS DEL MERCADO POR MARCA

AÑO 1986

MARCA	PARTICIPACION EN EL MERCADO
1. ADIDAS	52.5
2. LE COQ SPORTIF	11.5
3. GARCIS	10.7
4. FILA	5.2
5. "X"	3.2
6. NEW BALANCE	3.0
7. HEAD	2.5
8. PONY	2.4
9. CONVERSE	2.0
10. NIKE	1.6
11. FEDE	1.4
12. OTROS	4.0

ULTIMO MES
MARZO

ANALISIS DEL MERCADO POR MARCA

AÑO 1987

MARCA	% PARTICIPACION EN EL MERCADO
1. ADIDAS	59.2
2. LE COQ SPORTIF	8.6
3. "X"	8.6
4. GARCIS	7.7
5. HEAD	5.0
6. NEW BALANCE	2.7
7. FILA	2.1
8. CONVERSE	1.1
9. NIKE	1.0
10. FEDE	0.8
11. PONY	0.7
12. OTROS	2.5

5.3 ESTRATEGIAS MAESTRAS.

En la compañía "X", 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 es conveniente 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 éste producto en las ciudades importantes, porque estudios realizados al respecto indican que la clase socioeconómica media que adquiere estos productos se encuentran

localizados en dichas ciudades.

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

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO.

- 4) Es importante considerar la posibilidad de que el producto se presenta al público en aparadores conjuntamente con otros productos de la misma marca, tratando de mantener sus precios un 3% por debajo de los de la competencia no dando oportunidad a ésta 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 dolares que se tiene con los proveedores.

ESTRATEGIA DE PRECIO.

- 6) Como se menciona en el punto cuatro es conveniente el manejar los precios por debajo de un tres por ciento de nuestro competidor debido a que esto hace más llamativo al producto, además la situación económica que se presenta propicia que no se pueda mantener los precios de una manera estable y controlada.

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 de deban tomarse.

El pronóstico de ventas fué calculado en unidades, (conjunto deportivo), 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:

$$Y = a + bx$$

$$Y = Na + b x^2$$

$$XY = a x + b x^2$$

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 pronóstico.

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

Con estas ecuaciones se calcularon las ventas men

suales y posteriormente se anualizaron, con lo que se obtuvo el pronóstico de ventas para el período 1987 1991 (anexo 5.4.1).

Como segundo paso, se hace el presupuesto de producción para el mismo período de tiempo. Este debe ajustarse 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 se obtuvo 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 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 que incurriría y las utilidades que le reportaría. (Anexo 5.4.5).

PROGRAMACION ESTRATEGICA

PERIODO	CONCEPTO
	NUMERO DE UNIDADES A VENDER

1987	159,728
------	---------

1988	269,352
------	---------

1989	545,865
------	---------

1990	735,184
------	---------

1991	1,067,881
------	-----------

PRONOSTICO DE VENTAS

ANEXO: 5.4.1

PROGRAMACION ESTRATEGICA

PERIODO	CONCEPTO
	NUMERO DE UNIDADES A PRODUCIR

1 9 8 7	169,842
---------	---------

1 9 8 8	295,282
---------	---------

1 9 8 9	583,720
---------	---------

1 9 9 0	779,891
---------	---------

1 9 9 1	1'120,793
---------	-----------

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

ANEXO: 5.4.2

PROGRAMACION ESTRATEGICA
(en millones de pesos)

PERIODO CONCEPTO
INGRESOS POR: VENTAS
AL PUBLICO A DISTRIBUIDORES TOTAL

1987	1,955	6,569	8,525
1988	4,237	14,302	18,540
1989	10,697	34,562	45,259
1990	14,922	53,496	68,419
1991	2,735	93,087	95,822

PRONOSTICO DE INGRESOS

ANEXO: 5.4.3

PROGRAMACION ESTRATEGICA

PERIODO	CONCEPTO	
	PRECIO POR CONJUNTO AL PUBLICO	A DISTRIBUIDORES
1987	\$ 71,000	\$ 49,700
1988	\$ 91,590	\$ 64,113
1989	\$110,050	\$ 77,035
1990	\$124,250	\$ 86,975
1991	\$127,090	\$ 88,963

PRONOSTICO DE PRECIOS

ANEXO: 5.4.4

Con el fin de elaborar los estados de resultados proforma se tomaron en cuenta los datos otorgados por la compañía "X" la cual ya contemplaba con incrementos debido a la situación en que se encuentra el país. Estos datos se encuentran proyectados a partir del mes de junio de 1987.

Con el fin de elaborar los estados de resultados proforma se tomaron en cuenta los datos otorgados por la compañía "X" la cual ya contemplaba con incrementos debido a la situación en que se encuentra el país. Estos datos se encuentran proyectados a partir del mes de junio de 1987.

PROGRAMACION ESTRATEGICA

JUNIO (en millones de pesos)

1987

<u>VENTAS</u>		\$8,525
MENOS:		
<u>COSTO DE VENTAS</u>		
MANO DE OBRA	\$544	
MATERIALES	305	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	<u>187</u>	
TOTAL COSTO DE VENTAS		<u>1,036</u>
UTILIDAD BRUTA		\$7,489
MENOS:		
<u>GASTOS DE OPERACION</u>		<u>1,773</u>
UTILIDAD EN OPERACION		\$5,716
MENOS:		
<u>INTERESES</u>		<u>378</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$5,338
MENOS:		
<u>IMPUESTOS</u>		<u>1,343</u>
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$3,995
MENOS:		
PAGO DE ACCIONES		<u>620</u>
<u>UTILIDAD</u>		<u>\$3,375</u>

ANEXO: 5.4.5

PROGRAMACION ESTRATEGICA

(en millones de pesos)

1988

VENTAS		
MENOS:		\$18,540
<u>COSTO DE VENTAS</u>		
MANO DE OBRA	\$794	
MATERIALES	445	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	<u>274</u>	
TOTAL COSTO DE VENTAS		<u>1,513</u>
UTILIDAD BRUTA		\$17,027
MENOS:		
<u>GASTOS DE OPERACION</u>		<u>2,587</u>
UTILIDAD EN OPERACION		\$14,440
MENOS:		
<u>INTERESES</u>		<u>797</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$13,643
MENOS:		
<u>IMPUESTOS</u>		<u>4,802</u>
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$ 8,841
MENOS:		
PAGO DE ACCIONES		<u>686</u>
<u>UTILIDAD</u>		<u>\$ 8,155</u>

ANEXO: 5.4.5

PROGRAMACION ESTRATEGICA
(en millones de pesos)

1989

VENTAS		\$45,260
MENOS:		
<u>COSTO DE VENTAS</u>		
MANO DE OBRA	\$1,273	
MATERIALES	714	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	439	
TOTAL COSTO DE VENTAS		<u>2,426</u>
UTILIDAD BRUTA		<u>\$42,834</u>
MENOS:		
<u>GASTOS DE OPERACION</u>		<u>4,144</u>
UTILIDAD EN OPERACION		<u>\$38,690</u>
MENOS:		
<u>INTERESES</u>		<u>1,184</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		<u>\$37,506</u>
MENOS:		
<u>IMPUESTOS</u>		<u>6,199</u>
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		<u>\$31,307</u>
MENOS:		
<u>PAGO DE ACCIONES</u>		<u>788</u>
<u>UTILIDAD</u>		<u>\$30,519</u>

ANEXO: 5.4.5

PROGRAMACION ESTRATEGICA
(en millones de pesos)

1990

\$68,419

VENTAS

MENOS:

<u>COSTO DE VENTAS</u>	\$1,890
MANO DE OBRA	1,059
MATERIALES	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	<u>650</u>
TOTAL COSTO DE VENTAS	<u>3,599</u>
UTILIDAD BRUTA	\$64,820

MENOS:

<u>GASTOS DE OPERACION</u>	
UTILIDAD EN OPERACION	<u>6,152</u>
	\$58,668

MENOS:

<u>INTERESES</u>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>1,195</u>
	\$57,473

MENOS:

<u>IMPUESTOS</u>	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	<u>12,471</u>
	\$45,002

MENOS:

<u>PAGO DE ACCIONES</u>	
UTILIDAD	<u>1,059</u>
	<u>\$43,943</u>

ANEXO: 5.4.5

PROGRAMACION ESTRATEGICA

(en millones de pesos)

1991

VENTAS		\$95,822
MENOS:		
<u>COSTO DE VENTAS</u>		
MANO DE OBRA	\$3,967	
MATERIALES	2,456	
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	<u>963</u>	
TOTAL COSTO DE VENTAS		<u>7,386</u>
UTILIDAD BRUTA		\$88,436
MENOS:		
<u>GASTOS DE OPERACION</u>		<u>10,916</u>
UTILIDAD EN OPERACION		\$77,520
MENOS:		
<u>INTERESES</u>		<u>385</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$77,135
MENOS:		
<u>IMPUESTOS</u>		<u>17,987</u>
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		\$59,148
MENOS:		
<u>PAGO DE ACCIONES</u>		<u>805</u>
<u>UTILIDAD</u>		<u>\$58,343</u>

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 puede observar el pronóstico de ventas mensual para el año 1987 (anexo 5.5.1); el programa de producción para 1987 (anexo 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 5.5.3).

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

PROGRAMACION TACTICA

PERIODO / UNIDADES A VENDER

ENE	- - - -
FEB	- - - -
MAR	- - - -
ABR	- - - -
MAY	11,936
JUN	12,709
JUL	13,451
AGO	14,254
SEP	15,026
OCT	15,798
NOV	16,571
DIC	17,311
TOTAL ANUAL	117,118

PRONOSTICO DE VENTAS PARA 1987

ANEXO: 5.5.1

PROGRAMACION TACTICA

PERIODO / UNIDADES A PRODUCIR

ENE	---
FEB	---
MAR	---
ABR	15,000
MAY	25,344
JUN	25,344
JUL	25,344
AGO	17,748
SEP	17,748
OCT	20,283
NOV	17,748
DIC	20,283
TOTAL ANUAL	184,842

PROGRAMA DE PRODUCCION PARA 1987

ANEXO: 5.5.2

PROGRAMACION TACTICA

MESES	UNIDADES A VENDER	EXISTENCIAS	NECESIDADES	SALDO DE INVENTARIOS	UNIDADES A PRODUCIR (4-5)
		PARA INVENTARIOS TOTALES (2+3)			
1	2	3	4	5	6
ENE	--	--	--	--	--
FEB	--	--	--	--	--
MAR	--	--	--	--	--
ABR	--	--	15,000	2,534	15,000
MAY	11,936	13,408	25,344	15,942	25,344
JUN	12,709	12,635	25,344	28,577	25,344
JUL	13,481	11,863	25,344	40,440	25,344
AGO	14,254	3,494	17,748	43,934	17,748
SEP	15,026	2,722	17,748	46,656	17,748
OCT	15,798	4,485	20,283	51,141	20,283
NOV	16,571	1,177	17,748	52,318	17,748
DIC	17,343	2,940	20,283	55,256	20,283

PROGRAMA DE PRODUCCION DETALLADO PARA 1987

ANEXO: 5.5.3

5.6 IMPLANTACION DE PLANES.

En esta etapa sólo se puede 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.

5.7 REVISION Y EVALUACION DE PLANES.

Por último, sólo 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.



C O N C L U S I O N E S .

En el complejo y dinámico 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 muchos días es necesario, sólo así se tendrá previsión para el futuro y se podrá adelantar 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 llevar 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 este bien organizada y lleve a cabo 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 a 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 a 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 del éxito.- Es decir, reajustar la asignación de recursos para fortalecer 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 mayores los beneficios que trae consigo y la importancia que está alcanzando en nuestra economía competitiva.

La compañía "X" que maneja la marca extranjera "E" de artículos deportivos en México, a través de un sistema de planeación estratégica sí se ayuda para alcanzar un mayor porcentaje del mercado para su conjunto deportivo gracias a la elaboración de proyecciones y de ajustes a sus planes para reencaminarlos hacia los resultados deseados y que estén éstos dentro de las capacidades y posibilidades de la compañía. Lo cual afirma la hipótesis planteada.

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.

"ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA OPERATIVA, Y ADMINIS
TRATIVA".

John A. Howard.

Editorial Diana. 1978.

"BREVES COMENTARIOS SOBRE MERCADOTECNIA DE MEXICO".

Melesio Mungua J.L.

Tesis. UIA 1984.

"DIRECCION DE MERCADOTECNIA".

Philip Kotler.

Editorial Northwesterb University. 2a. Ed. 1976.

"ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA".

Philip Kotler - Keith K. Cox.

Editorial Diana. 1975.

"EVOLUCION DEL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA HASTA SU CON
CEPCION PRESENTE".

Omar González Rivas.

Tesis. UIA 1983.

"FUNDAMENTOS DE MARKETING".

Willam J. Stanton.

Editorial Mc. Graw Hill. 2a. Ed. 1967

"INVESTIGACION DE MERCADOS".

Administración y Métodos.

Walter B. Wentz.

Editorial Trillas. 1981.

"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. UAG 1983.

"MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y APLICACIONES".

Charles D. Schewe - Ruben M. Smith.

Editorial Mc. Graw Hill.

"MERCADOTECNIA CONCEPTOS Y ESTRATEGIA".

Martin L. Bell.

Editorial Continental. 1971.

"MERCADOTECNIA UN ENPOQUE INTEGRADOR".

Weldon J. Taylor - Roy T. Show, Jr.

Editorial Trillas. 1973.

"TECNICAS DE MARKETING".

Ramón Ribas Mutan.

Editorial Index. 1972.

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS".

Agustin Reyes Ponce.

Editorial Limusa. 1968.

"POSICIONAMIENTO".

Al Ries - Jack Trout.
Editorial Mc. Graw Hill.

"REDISEÑANDO EL FUTURO".

Rusell L. Ackoff.
Editorial Limusa. 1981.

"STRATEGIC PLANNING".

J. Hoffer.
Editorial Mc. Graw Hill. 1984.

"ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL PRODUCTO".

Eberhard E. Schewing.
Editorial Interamericana.

"COMERCIALIZACION".

Mc. Carthy.
1983.

"ESTRATEGIAS BASICAS DE MERCADOTECNIA".

Robert W. Frye.
Editorial Trillas.

"FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA".

Richard R. Still - Edward W. Cundiff.
Editorial Diana. 1979.

"LA MENTE DEL ESTRATEGA".

George A. Steiner - Kenichi Ohmae.
Editorial Mc. Graw Hill. 1983.

"EL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO".

H. J. Ansoff - R. P. Declerck - R. L. Hayes.
Editorial Trillas.

"ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA".

Harold Koontz - Cyril O'Donnell.
Editorial Mc. Graw Hill. 1975.

"ESTRATEGIA DE ALTA GERENCIA".

B. B. Tregos - J. W. Zimmerman.
Editorial Interamericana.

"ESTRATEGIA DINAMICA DE LOS NEGOCIOS".

El Arte de Planear para Lograr el Exito.
Theodore A. Smith.
Editorial Mc. Graw Hill. 1979.

"LA PLANEACION CORPORATIVA".

Rusell Ackoff.
Editorial Limusa.

"ORGANIZATION AND MANAGEMENT".

Fremont E. Kast - James E. Rosenzweig.
International Student Edition.
Editorial Mc. Graw Hill.

"PLANEACION ESTRATEGICA".

Lo que todo director debe saber.
George A. Steiner.
Editorial Cecsca.