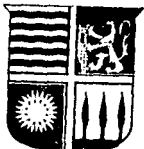


318502



**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**



ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1987 - 1992

10  
20

**METODOLOGIA DE APLICACION DE LA  
PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA  
DE MERCADOTECNIA**

TESIS CON  
TALLA EN ORIGEN

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**OSCAR VAZQUEZ TAFOLLA**

ASESOR DE TESIS:  
LIC. MARGARITA RODRIGUEZ HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1992



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

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

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

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

# INDICE GENERAL

Página

|                   |     |
|-------------------|-----|
| INTRODUCCION..... | III |
|-------------------|-----|

## I. GENERALIDADES.

|  |    |
|--|----|
| 1. El Proceso Administrativo.....              | 1  |
| 1.1. Planeación.....                           | 3  |
| 1.2. Organización.....                         | 4  |
| 1.3. Dirección.....                            | 6  |
| 1.4. Control.....                              | 7  |
| 2. Planeación.....                             | 8  |
| 2.1. Antecedentes.....                         | 8  |
| 2.2. Definición.....                           | 9  |
| 2.3. Necesidad.....                            | 12 |
| 2.3.1. Ventajas.....                           | 12 |
| 2.3.2. Desventajas.....                        | 14 |
| 2.4. Principios.....                           | 16 |
| 2.5. Clasificación.....                        | 17 |
| 2.6. Proceso.....                              | 17 |
| 2.7. Técnicas.....                             | 21 |
| 2.8. Ubicación dentro de una organización..... | 22 |

## II. PLANEACION ESTRATEGICA

|   |    |
|---|----|
| 1. Antecedentes.....                            | 30 |
| 2. Definición.....                              | 32 |
| 3. Diferenciación de la planeación táctica..... | 38 |
| 4. Necesidad de la Planeación Estratégica.....  | 39 |
| 5. Proceso de Planeación Estratégica.....       | 43 |
| 6. Estrategias.....                             | 51 |

## III. EL AREA DE MERCADOTECNIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

|   |    |
|---|----|
| 1. Antecedentes.....                              | 54 |
| 2. Necesidad.....                                 | 55 |
| 3. Definición.....                                | 56 |
| 3.1. Ventajas y Limitaciones.....                 | 59 |
| 4. Funciones gerenciales de la mercadotecnia..... | 60 |
| 5. Componentes de la mercadotecnia.....           | 62 |
| 5.1. Mercado.....                                 | 63 |
| 5.2. Mezcla de mercadotecnia.....                 | 64 |
| 5.2.1. Producto.....                              | 67 |

|  |    |
|--|----|
| 5.2.2. Precio .....  | 73 |
| 5.2.3. Plaza .....   | 76 |
| 5.2.4. Promoción .....   | 76 |
| 6. Composición y tipos de organización del área de mercadotecnia ..... | 77 |

#### IV. METODOLOGIA.

|   |    |
|---|----|
| 1. Justificación .....                        | 82 |
| 2. Planteamiento .....                        | 83 |
| 3. Objetivos generales y específicos .....    | 85 |
| 4. Hipótesis .....                            | 86 |
| 5. Variable dependiente e independiente ..... | 86 |

#### V. APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

|   |     |
|---|-----|
| 1. Importancia .....  | 87  |
| 2. El papel de la mercadotecnia en la Planeación Estratégica .....                    | 90  |
| 3. Aplicación del proceso de planeación estratégica en el área de mercadotecnia ..... | 92  |
| 3.1. Requisitos previos .....   | 92  |
| 4. Proceso de Planeación Estratégica en el área de mercadotecnia .....                | 94  |
| 4.1. Premisas .....   | 94  |
| 5.1.1. Planeación de la misión .....  | 94  |
| 5.1.2. Análisis de la situación .....   | 94  |
| 4.2. Formulación de planes .....  | 96  |
| 4.2.1. Determinación de los objetivos de mercadotecnia .....                          | 96  |
| 4.2.2. Desarrollo de las estrategias de mercadotecnia .....                           | 97  |
| 4.2.2.1. Desarrollo de la estrategia de mercado .....                                 | 97  |
| 4.2.2.2. Desarrollo de la mezcla estratégica de mercadotecnia .....                   | 96  |
| 4.2.3. Integración y presentación formal del plan estratégico de mercadotecnia .....  | 101 |
| 4.2.4. Planeación y programación a mediano plazo .....                                | 102 |
| 4.2.5. Planeación y programación a corto plazo .....                                  | 103 |
| 4.3. Ejecución y Revisión .....   | 104 |
| 4.3.1. Ejecución de los planes .....  | 104 |
| 4.3.2. Previsión y evaluación .....   | 104 |
| CONCLUSIONES .....  | 105 |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 108 |

## INTRODUCCION.

La transformación existente en nuestro medio circundante y las mutaciones de estos cambios en el desempeño organizacional han provocado como consecuencia la necesidad por parte de los tomadores de decisiones de obtener un punto de menor riesgo ante la incertidumbre.

Los crecientes avances tanto en materia tecnológica y científica, como en materia de telecomunicaciones son característicos de la época presente, aunado a ello se suman la diversidad y complejidad de cambios en materia económica y política, así como la actual tendencia mundial a crear bloques, ya no políticos sino económicos, todos estos factores originan cambios en las organizaciones y en los métodos y sistemas de las empresas que deben de adaptarse al medio ambiente o sucumbir ante sus embates.

Debido a lo anterior es necesario que en todos los ámbitos del quehacer humano se tome en cuenta la capacidad de afectación de posibles fenómenos a los que las organizaciones deben de adaptarse para mantener su status quo.

Por lo tanto, se desprende de aquí la importancia de anticiparse a los eventos y estar preparados a los cambios lo cual deriva de una perfecta implantación de la planeación estratégica. Aunque cabe destacar que no se trata de ninguna panacea, por el contrario, como todo proceso la planeación requiere de la participación activa de sus miembros a cualquier nivel, así como una conciencia y cultura organizacional encaminadas al mejoramiento diario de toda la organización, lo que se traduce en una mejor calidad en todos los sentidos.

Dicha conciencia debe nacer de los propios encargados de implantar la planeación, no como una obligación, sino como una unión de esfuerzos diversos, de ahí derivará la facilidad de la dirección de poder hacerse cargo de un proyecto a largo plazo que permita explotar las aptitudes y suprimir las debilidades de toda la organización.

La planeación estratégica puede formar parte de este proceso de transformación constante, convirtiéndose en una valiosa herramienta de toda la organización, capaz de facilitar la adaptación de las potencialidades de la empresa

a los requerimientos de una sociedad cambiante; apuntalando los puntos débiles y sacando provecho máximo de los puntos fuertes, sin perder de vista las posibilidades futuras de cambio de las condiciones actuales de actuación.

Evidentemente, las empresas que decidan aprovechar las ventajas de la planeación estratégica para hacer frente a los cambios deberán contar con un sistema de información gerencial y general, eficiente, económico y funcional; que permita tener acceso a información de la empresa en cualquier momento a cualquier nivel y con la certeza de veracidad que debe caracterizar a la información. Además de que fomentará el espíritu de participación de todos sus miembros en la toma de decisiones a medida de que los datos aportados sean aprovechados.

Por lo que respecta a la presente investigación se pretende realizar una humilde aportación al amplio estudio de la administración centrando nuestra atención en dos de las áreas más importantes de su estudio: la mercadotecnia, la planeación estratégica y su interrelación. Lo que debe darnos como consecuencia un estudio sumamente interesante debido a la gran cantidad de documentación existente de ambas materias. La conjunción de varios autores en una sola conclusión podrá dar a los estudiosos de la materia administrativa una clara idea de lo que opinan varios autores sobre el mismo tema y proporcionar una guía para una mayor comprensión de la planeación estratégica de mercadotecnia, y por ende una mayor aceptación para su inclusión como importante factor de cambio en las organizaciones.

El primer capítulo pretende mostrarnos a la planeación como punta de lanza del proceso administrativo de la cual emana, por consiguiente se determinarán sus antecedentes, sus objetivos y primordialmente su proceso de formación, o sea la fase mecánica del proceso administrativo que dará lugar a la dinámica.

El segundo capítulo se muestra como una perspectiva general que nos presentará las bases teóricas de la aplicación de la planeación estratégica delineando sus antecedentes, así como su definición y sus alcances.

El tercer capítulo se refiere a la mercadotecnia en cuanto a sus actividades y organización dentro de las empresas, mostrándonos sus antecedentes y las funciones que realiza, afirmando la relevancia que tiene para la consecución de los objetivos de la institución.

El cuarto capítulo se refiere a la base que sustenta el planteamiento de esta investigación delimitando la justificación, los objetivos, así como la hipótesis y las variables.

El último capítulo es una propuesta de conjunción de los tres puntos anteriores en base a la factibilidad de aplicar estrategias acordes a cada una de las funciones de la mercadotecnia señalando los posibles caminos a seguir en su puesta en marcha.

## Capítulo I

### GENERALIDADES.

#### EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El motivo por el cual se inicia esta investigación presentando un cuadro general del proceso administrativo se origina principalmente por ser éste la base de la teoría administrativa, además de ser la planeación parte integrante de dicho proceso, por lo cual, como todo proceso quedaría inconcluso sin la puesta en marcha de alguna de sus partes.

Gran diversidad de autores han aportado al respecto del proceso administrativo, algunos poniendo más énfasis en algunas etapas, sin embargo la mayoría coincide en los mismos elementos esenciales. Por lo que para fines de la presente investigación se ha tomado como punto de referencia el proceso más aceptado por la mayoría de los autores y el que resulta por cierto más práctico para fines didácticos.

La anterior postura del presente trabajo no hace referencia a los pasos del proceso administrativo presentados, como los mejores, por el contrario, siempre existirá una constante evolución de la administración lo que traerá como consecuencia un refinamiento en su proceso. Además de que como consecuencia de la amplia gama de actividades del hombre, existirán muchas empresas que podrán adaptar el modelo a sus circunstancias específicas.

Es común dividir al proceso administrativo en dos etapas: "una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtener los resultados deseados, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración."<sup>(1)</sup>

\*A estas dos fases Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la

administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a como manejar de hecho el organismo social. Aparte George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración" (2).

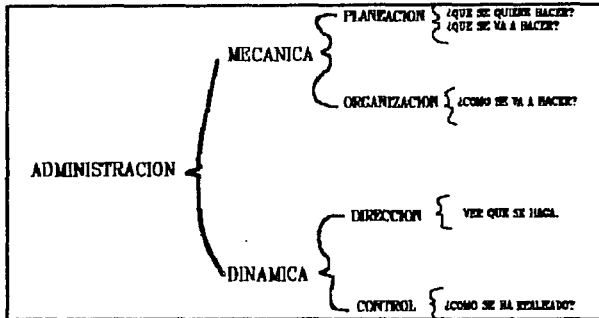


Fig.#1 Fuente: Fundamentos de Admon. Münch y García, p. 34

La estructura del proceso, así como la composición de cada una de sus etapas se muestran a continuación:

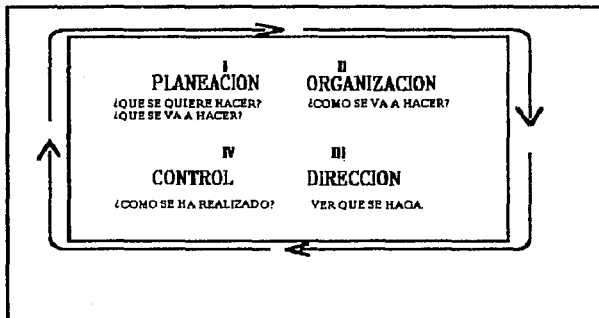


Fig.#2 Fuente: Fundamentos de Admon. Münch y García, p. 34



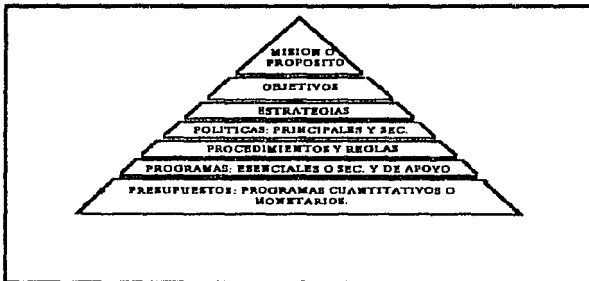
### 1.1. PLANEACION.

Para que cualquier individuo u organización pueda dirigir, organizar o controlar, primero necesita planear.

Esta etapa se refiere a la elección de los cursos de acción concretos y alternativos, así como el establecimiento de recursos y necesidades, en un esquema de tiempo futuro. O en otras palabras, "consiste en decidir el QUE debe hacerse, COMO y CUANDO ha de hacerse y QUIEN lo hará"(3).

La función de planeación es la base del proceso administrativo, por lo mismo ésta debe de asegurarse de que todos los integrantes de la organización sepan las tareas a desarrollarse para alcanzar los objetivos institucionales.

Los elementos integrantes de la función de planeación podrán agruparse en orden jerárquico de acuerdo a su importancia dentro de la organización, a saber:



Fig#3Fuente:Elementos de Admon. Koontz, O'Donell, p. 90

Elementos que la integran:

#### PROPOSITOS Y MISIONES.

La estructura de las organizaciones deberá contar con un propósito o misión bien definidos, el cual debe de justificar socialmente su labor dentro de la sociedad. Este propósito o misión satisfará su necesidad de pertenencia a la sociedad de la cual es parte.

#### OBJETIVOS.

Es el punto hacia el cual deben dirigir sus esfuerzos los miembros de la empresa. Estos son utilizados por la organización como la base cuantificable para medir el desempeño de la organización durante el periodo de tiempo que se especifique en los mismos.

**ESTRATEGIAS.**

A nivel táctico podemos definir la estrategia como la serie de lineamientos que nos muestran los cursos de acción a seguir para cumplir los objetivos. Ahora bien si deseamos definirla a un nivel superior diremos que una estrategia son la serie de acciones que nos permiten mantenernos en un nivel superior al de nuestros competidores.

**POLITICAS.**

Son las guías generales de acción que establecen normas de actuación de los subordinados con respecto a situaciones específicas. Establecen los rangos dentro de los cuales se podrán desempeñar los miembros de la organización en la toma de decisiones y estas deberán de concordar con los objetivos generales de la compañía. Y es muy recomendable que estas se comuniquen por escrito a todos los miembros para no dejar lugar a duda respecto a sus características y empleo.

**PROCEDIMIENTOS.**

Son planes detallados que establecen explícitamente la forma exacta para desarrollar una serie de acciones. Estos se apoyan en los objetivos y políticas, y deben de establecer la secuencia cronológica de actividades que se requieren para su cumplimiento.

**PROGRAMAS.**

Son planes concretos en función de tiempo y dinero, basados en los objetivos, políticas y procedimientos, dentro de los cuales se detalla específicamente la cantidad de recursos empleados en una secuencia de actividades para llevar a cabo una acción determinada.

**PRESUPUESTOS.**

Son planes enunciados en términos numéricos correspondientes a un período determinado, que señalan los resultados que podrán esperarse respecto a dicho período.

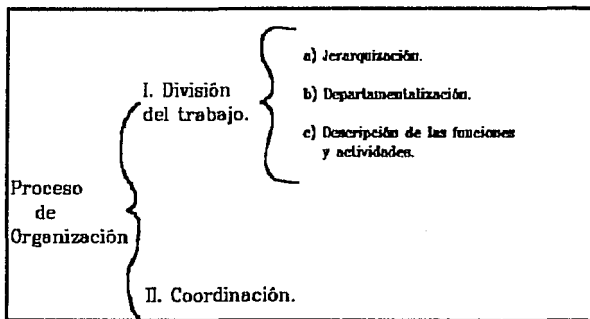
**1.2. ORGANIZACION.**

El segundo paso del proceso administrativo consiste en estructurar, coordinar y agrupar las actividades, asignar tareas y funciones, así como la autoridad y responsabilidad necesarias de cada cargo para desarrollar su papel adecuadamente, además de establecer relaciones jerárquicas; lo anterior con el objetivo de lograr el aprovechamiento máximo de todos los recursos disponibles de la institución.

El proceso de organización consta de las siguientes etapas:

1. División del Trabajo. "Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:



Fig#4Fuente: Fundamentos de Admon. Münch y García p.34

a) Jerarquización. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

- **Reglas de Jerarquización:** Se deben establecer los niveles mínimos indispensables y definir claramente el tipo de autoridad.

b) Departamentalización. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

- **Secuencia de la departamentalización:**

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificar todas las funciones de la empresa.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

c) Descripción de funciones, actividades y obligaciones. Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

II. Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos<sup>(4)</sup>

**"Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.**

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que consiste en que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y que se sincronicen.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social"<sup>(5)</sup>.

### 1.3. DIRECCION.

La dirección, también llamada comando o liderazgo, consiste en coordinar, motivar y supervisar los esfuerzos individuales para que mediante la cooperación de todos los integrantes de la organización y la influencia de su líder, se logren los objetivos organizacionales y se alcancen altos niveles de productividad.

Independientemente de la secuencia seguida en el proceso de dirección, para fines de esta investigación se ha tomado el modelo siguiente, por suponerlo el más adecuado por su facilidad de expresión gráfica, considerando que su orden de aparición no implica que se lleve a cabo en dicha secuencia.

I. Toma de decisiones. Es la elección de los cursos de acción concretos entre una o más alternativas viables. Algunos autores lo consideran el punto más álgido del proceso administrativo, ya que de las decisiones tomadas se desprenderá el desempeño de la organización, es por eso que algunos autores colocan a la toma de decisiones en la fase de planeación, independientemente de que en todas las áreas y a cualquier nivel se toman decisiones de distinto tipo y dimensión. Ya que debe ser una función inherente a cualquier director, es por eso que se integra esta etapa en el proceso de dirección.

II. Integración. Consiste en allegarse de los recursos necesarios, tanto materiales como humanos, para el adecuado funcionamiento de la organización, siendo los segundos, el elemento más importante para cualquier empresa, por lo cual esta etapa pondrá mayor énfasis en la obtención del elemento humano más adecuado para el seguimiento de los objetivos de la empresa.

III. Motivación. El objetivo de la administración consiste en la elaboración de un marco de condiciones dentro de las cuales las personas deben trabajar en pos de un objetivo común. Esto no sería posible sin la incorporación del factor motivación dentro de este marco, y la labor de cualquier dirigente al respecto no consiste en manipular a las personas sino de detectar las situaciones dentro de las cuales su personal se sienta más motivado. Lo cual significa que debe proporcionar toda clase de impulsos que provoquen un anhelo de superación por parte de sus subordinados, tratando de satisfacer la mayor cantidad de necesidades de los mismos.

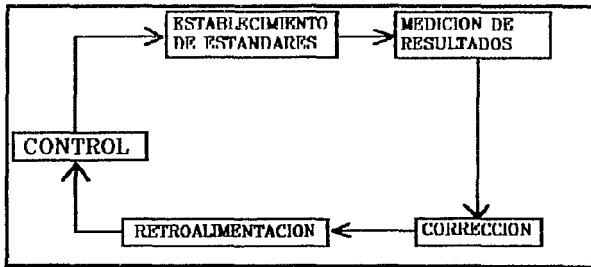
IV. Comunicación. Al igual que las decisiones, el proceso de comunicación se da en todas las fases de la administración siendo de mayor relevancia en la dirección. Esta la podemos definir como el proceso mediante el cual un emisor manda un mensaje a un receptor a través de un canal y este lo recibe en el mismo sentido y con la misma interpretación original, surgiendo lo que se conoce como retroalimentación.

V. Supervisión y Liderazgo. Aunque por lo general se aplique este término a niveles inferiores de la organización, todos los dirigentes llevan a cabo dicha función, motivo por el cual se incluye dentro de la dirección. Definiéndola como la vigilancia y guía de los subordinados de manera que realicen sus actividades adecuadamente. En relación con el liderazgo este se podría describir a grandes rasgos como el proceso de influenciar en los subordinados el entusiasmo y voluntad necesarios para crear la sinergia que logre concretar las metas del grupo.

#### 1.4. CONTROL

En la fase de planeación se estableció la base cuantificable para medir el desempeño de la organización, dentro de la fase de control se medirán los resultados obtenidos en base a la estructura de planes y objetivos trazados en la parte mencionada, por lo cual se desprende que ambas funciones están íntimamente relacionadas, ya que si por mera conceptualización se hace referencia al control como la última etapa del proceso administrativo, de facto no se realiza así. Por lo que se define al control como la etapa en la cual se realizan la corrección y medición de las actividades de la empresa para asegurarse de que se llevan a cabo de acuerdo con los objetivos y planes determinados, con el fin de realizar una replaneación en base a lo logrado. Debe tomarse en cuenta que el control en ningún momento se debe de ver como una actividad coercitiva o estática, por el contrario, el control debe ser una función dinámica e ir cambiando de acuerdo con la estructura de la compañía, al anticiparse a los errores y prevenirlos.

La serie de etapas necesarias para el establecimiento y adecuado funcionamiento del control son las siguientes:



Fig#5Fuente:Fundamentos de Admon. Münch y García, p. 178

I. Establecimiento de estándares. Este se puede interpretar como la implementación de criterios para analizar, medir y evaluar los resultados obtenidos. De hecho, se refiere a los objetivos específicos y bien definidos de la organización, los cuales sirven de parámetro de comparación de los resultados obtenidos.

II. Medición de resultados. Consiste en la recolección de datos obtenidos en base a los parámetros y las unidades de medida en ellos especificados. Lo que nos permitirá conocer los avances realizados.

III. Corrección. Una de las principales funciones del control debe ser la de llegar a una acción correctiva concreta que mejore el desempeño de las actividades realizadas en bien de las metas de la organización. Esto debe de obtenerse en base los resultados de la medición, pero antes de llevar a cabo una acción correctiva es indispensable que se identifique claramente tanto la causa como el efecto, para así poder centrar nuestra atención, tanto en la enfermedad como en los síntomas.

IV. Retroalimentación. De esta actividad dependerá que la función de control no se convierta en algo obsoleto o estático, ya que a través de la misma se tiene que ir ajustando los sistemas de control a las características de la organización a través del tiempo. Es muy importante recalcar la importancia de la información obtenida, así como su rapidez y oportunidad en su utilización, ya que de aquí dependerá la eficacia del sistema de control así como su retroalimentación.

## 2. PLANEACION.

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA PLANEACION.

"Antes de la Segunda Guerra Mundial la planeación formal rara vez se intentaba más allá que a corto plazo. Está fuera de duda el que los altos ejecutivos pensaron a menudo en el futuro de la compañía, más no era característico lo que ahora consideramos como planeación formal. Es decir, no se preparaban planes a plazos regulares, con procedimientos sistemáticos, aprovechando datos comprensivos, elaborados por un grupo de personas trabajando en equipo y formulados por escrito. En los casos en que se daba esta planeación formal, tenía que ver con las actividades de mercadeo a corto plazo y los programas de producción correspondientes.

Después de la Segunda Guerra Mundial ha habido una continua y en muchos aspectos dramática expansión de los esfuerzos de planeación. Un número cada vez mayor de compañías ha iniciado actividades en esta área, y una vez iniciadas la tendencia al crecimiento ha sido notable. El número de personas involucradas en el proceso de planear tiende a aumentar, la cantidad de información utilizada se incrementa y el lapso de la planeación se extiende más hacia el futuro...

...Entre los economistas y administradores ha ido en aumento la opinión, de que la economía puede ser controlada de tal forma que compañías individuales no

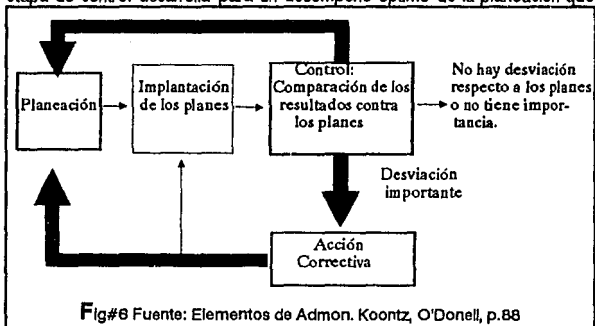
estén completamente a merced del ciclo de los negocios. Esta fuente importante de incertidumbre ya no es, por lo tanto, considerada tan relevante como para que la planeación a largo plazo carezca de sentido. Al mismo tiempo otras fuentes de incertidumbre han sido introducidas con el cambio rápido de tecnologías y de ambientes de mercado. Cada vez más administradores se han convencido de que estas fuentes de incertidumbre pueden predecirse con cierta precisión y de hecho existe cierto esfuerzo por planear para un futuro cambiante puede ser absolutamente esencial para la supervivencia y el crecimiento de la compañía. Por último, la explosión de planeación formal que ha aumentado en forma considerable durante los últimos años parece explicarse mejor, simplemente sobre la base de que los administradores por fin se han convencido de que funciona." (6)

## 2.2. DEFINICION.

La planeación es imprescindible para cualquier buen administrador que se precie de serlo, por ser ésta la columna vertebral sobre la cual se articularán las demás funciones de la administración. Se considera una función básica porque predetermina la posición que se pretende alcanzar, y es a través de esta visión que se podrán coordinar los esfuerzos de todos sus integrantes en acciones concretas que evitan correr riesgos innecesarios y desperdicio de recursos.

A través de este enfoque se puede captar la esencia de la planeación que consiste en establecer los cursos concretos de acción que habrán de seguirse, para así poder establecer la estructura de la organización, dirigir los esfuerzos encaminados al cumplimiento de dichos planes y establecer controles que nos permitan concretar el grado de realización de los mismos.

Aunque la planeación como ya se vio, forma parte de un sistema que determina un proceso dentro del cual cada una de sus fases tiene relación con las demás, la planeación será considerada la piedra angular de dicho proceso, debido a que es la base sobre la cual se desarrollarán y se anticiparán las demás funciones que deberán llevarse a cabo, más sin embargo, es lógico recalcar el papel que la etapa de control desarrolla para un desempeño óptimo de la planeación que



permitirá una mejor implementación de las acciones que deberá realizar la empresa para cumplir con su función social. Debido a que el implementar una acción correcta nos permitirá un ahorro de recursos considerable, además de fincar mejores perspectivas de desarrollo de la organización al mejorar tanto su calidad como su competitividad.

Antes de pasar a emitir una opinión propia acerca del significado de la planeación se mostrarán a continuación definiciones de los más destacados autores en la materia:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización"(7).

Agustín Reyes Ponce

"Planear es concebir una estructura racional de análisis que contenga los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir alternativas, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las acciones que permitan alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades, y controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios"(8).

José A. Fernández Arenas

"La planeación concierne al futuro, es decir, trata con el futuro de las decisiones presentes. Esto puede significar dos cosas o ambas: examina los futuros cursos de acción escogiendo entre ellos una estructura de referencia establecida para decisiones corrientes, y/o puede significar que la planeación examina las cadenas de causa efecto resultantes de tales decisiones. La planeación es razonar sobre cómo un negocio llegará a donde quiere estar"(9).

George A. Steiner

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor"(10).

Robert N. Anthony



"La planeación es algo que hacemos antes efectuar una acción; o sea, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar. La planeación es requerida cuando el estado futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones independientes; es decir, un sistema de decisiones... La principal complejidad en la planeación deriva de la interrelación de las decisiones más que de las decisiones en sí"(11).

Russell L. Ackoff

"La planeación equivale a seleccionar entre diversas líneas de acción opcionales y futuras, las de la empresa en su conjunto y las de cada uno de los departamentos o secciones que lo conforman. Implica la selección de los objetivos de la empresa y de las metas departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos. Por ello, los planes representan un enfoque racional para esos objetivos preestablecidos. La planeación también implica una gran cantidad de innovación administrativa"(12).

Koontz, O'Donnel y Wehrich

"Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten: 1) que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2) que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y 3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio"(13).

James A. F. Stoner y Charles Wankel

"La planeación es seleccionar y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales"(14).

George R. Terry y Stephen G. Franklin

De lo anterior derivan los siguientes puntos en común de la mayoría de los autores, primero se señala que la planeación consiste en una toma de decisiones sobre las acciones que habrán de realizarse en el futuro, además de establecer a ésta como un proceso innovador en el cual se deberán determinar una serie de acciones interrelacionadas como son los objetivos, las metas y los procedimientos que nos llevarán a alcanzar la posición que la organización espera en un futuro. Lo que nos permitirá obtener una base cuantitativa para establecer los avances que la organización ha logrado en un determinado período para corregir y mejorar los resultados.

### 2.3. NECESIDAD DE LA PLANEACION.

Indudablemente que en la actualidad, y en un futuro próximo con una mayor apertura de mercados, las empresas se desarrollan en un universo competitivo cada vez más amplio y complejo; es notable, además, la dinámica de los cambios en la presencia de las organizaciones, con ciclos de vida de los productos cada vez más cortos, de forma tal que las empresas sufren de un período de crecimiento sumamente reducido, pasando prontamente a la madurez y declinación, agudizándose aun más en ciertos sectores industriales en los que los nichos del mercado se angostan adquiriendo perfiles poco claros difícilmente identificables. Provocando que las decisiones se establezcan en un ambiente con reducido margen de prueba y error.

"Es verdad que ciertos objetivos se alcanzan con relativamente poca planeación, pero en esta edad moderna en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas, en donde se halla involucrada más tecnología y más personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer, y con la siempre creciente diversidad de productos y servicios, la planeación se ha convertido en una necesidad"<sup>(15)</sup>.

Además de que el constante desarrollo de las organizaciones genera una necesidad de elementos cada vez más especializados, debido a la creciente complejidad del sistema productivo, provocando que los dirigentes deban tener una perspectiva más amplia de sus necesidades organizativas.

En este ambiente de vertiginosos cambios tecnológicos, es destacable el papel que juega la información dentro de las organizaciones, como principal motor del sistema de planeación debido a que en la actualidad la vasta cantidad de información disponible de las más diversas fuentes, funciona como un colchón que amortigua la posibilidad de efectos negativos en la toma de decisiones, basándonos en el supuesto de certeza y oportunidad de la misma.

Las alteraciones sufridas en el macro ambiente económico, social o político de las empresas, pueden afectarla de manera positiva o negativa por lo que es necesario tomar en cuenta todas las variables que afecten de manera directa o secundaria a las mismas. Es necesario, entonces, que las organizaciones comprendan su entorno para poder proyectarlo en escenarios de los cuales se obtengan las máximas ventajas, aprovechando al máximo los recursos con que se cuenta y generando menos desperdicio de los mismos al marcar una ruta a seguir y los medios para alcanzarla, obteniendo una conjunción de esfuerzos en ese sentido. Pudiendo observar una mejora en los índices, tanto de productividad, como de calidad, además de que generará un cambio en los integrantes de la organización, ya que la mejora en las condiciones de vida que se obtienen de la misma es directamente proporcional a su competitividad.

#### 2.3.1. Ventajas de la Planeación.

Es por las razones anteriormente citadas y por las de a continuación, que los tomadores de decisiones a cualquier nivel deben de establecer dentro de sus

organizaciones un sistema de planeación formal que conlleve a la participación tanto individual como colectiva de los integrantes de las mismas, ya que como se podrá intuir, en la actualidad las organizaciones no pueden estar lejanas a la planeación por lo que se deberán dedicar mayores recursos y tiempo a su aplicación en beneficio de las empresas.

1. Requiere actividades con orden y propósito.

Se enfocan las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. Por lo que se refiere al esfuerzo, una persona que corre en círculos puede estar haciendo tanto esfuerzo como otra que camina con velocidad calle abajo. La diferencia es la utilidad del logro. La planeación distingue entre la acción y el logro.

2. Señala la necesidad de cambios futuros.

La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente a evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

3. Contesta a las preguntas "y que pasa si..."

Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender. Las preguntas típicas son: ¿Qué acontecería a nuestros empleados si automatizamos la línea de producción a 27? ¿Qué sucedería si limitamos los pedidos a \$50 o más? Se pueden construir modelos y usar computadoras para procesar las respuestas a tales preguntas. O se emplea la intuición, el criterio y varios enfoques de contingencia o estudios de la situación.

4. Proporciona una base para el control.

El gemelo de la planeación es el control, que se ejecuta para cerciorarse que la planeación está dando los resultados buscados. Varias nuevas técnicas combinan las funciones de planeación y control, como se ilustra por los presupuestos. Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño. Estas sirven de base para el control. Un plan debe establecer tal ayuda para el control.

5. Estimula la realización.

El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporcional al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar. Indicar los resultados deseados y cómo lograrlos es una fuerza positiva hacia la buena administración. La planeación reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y las acciones impertinentes.

6. Obliga a la visualización del conjunto.

Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas. Se reduce el aislamiento y la confusión. Mediante la planeación se obtiene una identificación constructiva con los problemas y las potencialidades de la empresa en general.

### 7. Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones.

Muchos gerentes señalan que la planeación permite una mayor utilización de las instalaciones disponibles de una empresa. Para un período dado, se hace el mejor uso de lo que se dispone. De la misma manera, se equilibran las actividades tanto en cantidad como en oportunidad, asegurando así el apoyo necesario entre ellas. El resultado es que se hace la mejor utilización posible de las instalaciones existentes.

### 8. Ayuda al gerente a obtener su status.

La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva. Capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos. Pensando en las cosas con anticipación se proporcionan guías estables a largo plazo para las actividades futuras" (14).

Además de que al través de la misma se prevén las posibles contingencias y eventualidades que pudieran surgir, elevando el grado de coordinación de los recursos, mejorando su utilización, disminuyendo riesgos y aumentando probabilidades. Cabe resaltar, su especial énfasis en la mejora de las comunicaciones dentro de la empresa, aumentando el dialogo entre los diferentes niveles jerárquicos.

## 2.3.2. Desventajas de la planeación.

Asimismo, es conveniente resaltar también las limitaciones que pueden presentarse en la implantación de un sistema de planeación formal, ya que de su adecuada observancia dependerá un mejor desempeño del mismo, considerando que algunas de las desventajas son, indudablemente, superables.

"1. La Planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas tanto corrientes como subsecuentes. Ningún gerente es capaz de pronosticar en forma completa y exacta los sucesos del futuro. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan o debe ser ejecutado cambian en forma significativa de las supuestas por el planeador, puede perderse gran parte del valor del plan.

### 2. La planeación cuesta mucho.

Algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse. Los gastos de la planeación son elevados, pero como todas las funciones, la planeación necesita justificar su existencia; la cantidad y extensión de las actividades de la planeación deben estar de acuerdo con las circunstancias individuales.

3. La planeación tiene barreras psicológicas. Una barrera usual es que las personas tiene más en cuenta el presente que el futuro. El presente es más deseable y tiene certidumbre. El futuro significa cambios y ajustes a nuevas

situaciones y condiciones. En forma extraña y errónea algunos creen que si la planeación se hace con cautela, los cambios y los posibles peligros del futuro serán minimizados. Creen que la planeación tiende a acelerar el cambio y la inquietud.

#### 4. La planeación ahoga la iniciativa.

Algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo. Estas rigideces pueden tender a hacer el trabajo administrativo más difícil de lo necesario. En vez de ayudar, lo obstaculizan. Hay elementos de verdad en estos argumentos, pero los planes más efectivos dan cierto grado de elasticidad e interpretación en su aplicación.

#### 5. La planeación demora las acciones.

Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No pueden dejarse pasar un tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan. Sin embargo, en todos los sucesos es deseable por lo menos un mínimo de planeación, puesto que como ya se dijo, la actividad no necesariamente significa realizaciones útiles. Iniciar un curso de acción sin prestar cierta atención a los resultados deseables es insensato.

#### 6. La planeación es exagerada por los planeadores.

Algunos críticos afirman que quienes hacen la planeación tienden a exagerar su contribución. Esto está evidenciado por la preparación de reportes muy detallados e instrucciones más allá de toda necesidad práctica y el rechazo a correr riesgos obligatorios por el trabajo administrativo intentado, y en vez de ello, tratan de minimizar los riesgos a través de la planeación. Se gastan mucho tiempo y dinero reuniendo información y seguimientos al parecer interminables de los resultados.

#### 7. La planeación tiene limitado valor práctico.

Algunos afirman que la planeación no sólo es demasiado teórica, sino que son más prácticos otros medios. Por ejemplo, creen se obtienen resultados efectivos por una operación para salir del paso, en la cual cada situación se ataca siempre y cuando parezca pertinente para el problema inmediato. En esta forma puede usarse el oportunismo con toda ventaja." (17).

Las desventajas citadas se añan a la renuencia natural de los dirigentes por la incertidumbre del futuro, lo que no significa que la planeación pueda predecirlo, por el contrario, sólo reduce la incertidumbre, siendo esta menor entre mayor información se obtenga sobre posibles eventos. Existen ciertos factores, psicológicos y motivacionales, relacionados en la implantación de un sistema de planeación formal, especialmente en aquellas organizaciones en donde no exista. Lo que significa que existirán fuerzas internas que se tendrán que vencer en la puesta en práctica de los planes, tanto por la gente que los realiza, tanto como los que los desarrollan. Ya que por parte de la gerencia o dirección existirá miedo al fracaso, renuencia a la implantación de metas y falta de confianza en los planes, derivado, tal vez, por la falta de conocimiento de los recursos y capacidades de la organización. Será responsabilidad de estas personas que los subordinados cumplan con los objetivos proyectados, facilitando sus tareas, creando un compromiso que establezca el ambiente propicio para el desarrollo de los mismos, ya que por lo regular existe, también entre ellos, cierta incertidumbre acerca de los planes implementados especialmente por la falta de conocimiento de sus causas y efectos. La comunicación jugará un importante papel dentro de el adecuado

desempeño de los planes al estimular la eficacia del sistema, ya que existiendo canales ágiles de comunicación, esta mejorará las decisiones, especialmente las que se tengan que tomar de forma rápida, dependiendo las circunstancias, sin descuidar los planes originales.

Por lo anterior, es de considerar que el completo funcionamiento de la planeación estará sujeto a las observaciones descritas, por lo que es de suma importancia que se adecúen a las circunstancias particulares de cada empresa para su correcta implantación.

## 2.4. PRINCIPIOS DE PLANEACION.

En general y en lo particular cada fase de el proceso administrativo posee principios de aplicación general que sirven como herramientas indispensables a los administradores para un mejor desempeño de sus labores. Por lo que es indispensable para desarrollar un sistema de planeación formal, que se tomen muy en cuenta los siguientes :

### 1. Factibilidad.

*Lo que se planea debe ser realizabile; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.*

### 2. Objetividad y cuantificación.

*Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.*

*La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, o sea, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.*

### 3. Flexibilidad.

*Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer colchones de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.*

### 4. Unidad.

*Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de*

*tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.*

**5. Del cambio de estrategias.**

*Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente la políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos.*

*Fuente: Fundamentos de Administración. Münch y García, p. 66 y 67*

La comunicación adecuada ayudará, también, a un claro entendimiento de los planes, lo que se podrá tomar en cuenta como un principio adicional para el mejor desempeño de la planeación.

## **2.5. CLASIFICACION DE LA PLANEACION.**

Tratando de especificar mejor el proceso de planeación, primero necesitamos establecer el concepto de plan, así como de sus características y clasificación, para así poder comprender mejor sus dimensiones y la diversidad de sus procesos.

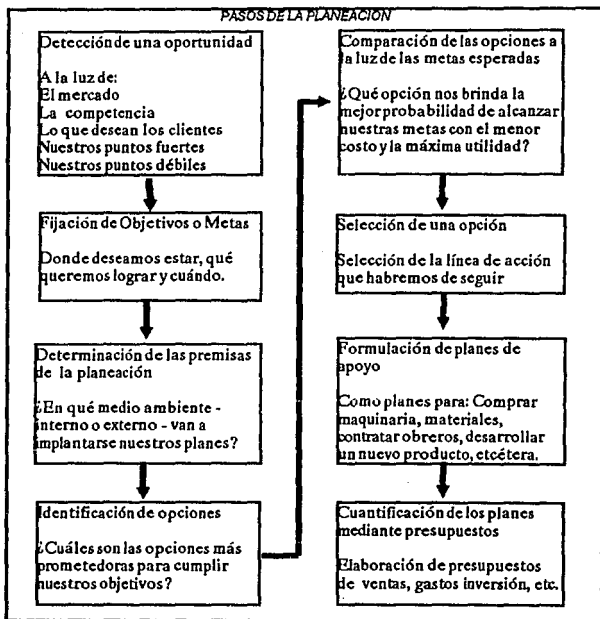
"Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos" (1 B).

Ahora bien, resulta claro comprender que dicho concepto estará sujeto a una serie de características complementarias de los planes que variarán de acuerdo al diseño de la organización así como a su tipo de liderazgo. Por lo que podrán ser, según su manera de llevarlos a cabo: formales o informales; escritos o no; flexibles o rígidos; posibles o imposibles de implementar; en cuanto a la cantidad de recursos que contempla, económicos o caros; dependiendo su manera de comunicarlos, escritos o no, confidenciales o publicables; de acuerdo a su ámbito de aplicación, específicos o generales; según su estructura, simples o complejos.

## **2.6. PROCESO DE PLANEACION**

La planeación es el elemento clave fundamental para el desarrollo del proceso administrativo, y como tal, involucrará también una serie de pasos o etapas que deberán cumplirse, variando de una empresa a otra dependiendo sus recursos y tamaño. Asimismo es conveniente recalcar que el proceso de planeación es más importante que el plan en sí debido a que involucra un proceso mental y una actitud de mirar hacia el futuro, a anticiparse a los problemas y buscar posibles soluciones, que deberá extenderse a través de la cultura organizacional a todos los integrantes de la empresa.

A continuación el proceso de planeación que se presenta no se refiere a una empresa específica, sino que se toma porque, esencialmente, se siguen los mismos pasos, algunos con mayor facilidad que otros debidos al tamaño o recursos de la empresa, sección o departamento donde sean aplicados. Por lo regular existe un consenso generalizado al respecto de los pasos que se deben desarrollar para la realización de los planes.



Fig#7 Fuente:Elementos de Admon. Koontz, O'Donell, p. 99

#### 1. Detección de las oportunidades.

Este es el primer paso y antecede a todo proceso de planeación ya que consiste en clarificar la situación o problemática a la que se debe de enfrentar la organización en el futuro. Se deben establecer claramente las debilidades y fortalezas de la empresa en el futuro, para determinar que oportunidades se tendrán, que problemas se presentarán y cómo se van a resolver. Tanto el proceso



integral de planeación, como la determinación de objetivos congruentes y factibles, dependerá de la detección realista de oportunidades.

## 2. Fijación de objetivos.

Una vez obtenidas las oportunidades se procederá a la implantación de objetivos o metas de aplicación general en toda la empresa y hacia los cuáles se deberán encaminar los esfuerzos de todos los recursos de la organización. Inmediatamente después se fijarán objetivos más específicos para cada una de las unidades funcionales de la empresa, que tendrán que ser congruentes con el objetivo principal. Estos planes más específicos como se señaló en la parte primera de este capítulo consisten en el sistema de planes detallados a saber: objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y reglas, programas y presupuestos. Lo que provocará como consecuencia la sinergia necesaria para el cumplimiento de las metas de la organización.

## 3. Determinación de premisas.

Esta etapa consiste en la difusión y consenso para establecer las premisas sobre las cuales se establecerá la planeación. La importancia de esta etapa va ligada íntimamente con la incertidumbre de la situación futura, dado que las premisas proporcionarán un pronóstico dentro del cual se espera que ocurra los hechos que influyen en la planeación. Las premisas consisten en una serie de pronósticos acerca de la situación futura que incluye los deseos, creencias y expectativas de los involucrados en la planeación y que forman parte, también, de los planes y políticas ya existentes en la compañía. Los valores y actitudes de los individuos, son considerados premisas de planeación, ya que influyen directamente tanto en las decisiones como en el desarrollo e implantación de los planes.

Con relación a las premisas algunos autores consideran que se deben de tomar en cuenta con anterioridad a la elaboración de objetivos para obtener una perspectiva más amplia de la situación tanto interna como externa de la empresa, lo importante a este respecto no es el lugar dentro del cual se lleven a cabo sino que se realice de una manera adecuada y eficiente la determinación de premisas que de cualquier manera, ya sea antes o después, deberán tomarse en cuenta.

## 4. Identificación de opciones.

En este paso se tendrá que analizar y buscar las rutas opcionales de acción, especialmente aquellas que se consideran menos evidentes, ya que cualquier posibilidad no tomada en cuenta podría ocurrir, repercutiendo gravemente en toda la estructura de la organización. Por lo general aquellas opciones consideradas poco obvias resultan de mayor utilidad por la misma razón. El problema radical de la determinación de opciones no está en la cantidad de opciones posibles, sino en encontrar las más viables y con mejores resultados para los objetivos de la empresa.

## 5. Evaluación de las opciones

El siguiente paso, lógicamente será la evaluación de aquella opción que parezca más acorde con los objetivos de la organización, tomando en cuenta principalmente el riesgo que implica, la cantidad de recursos que se requieren para su implantación, el tiempo que se necesita para la obtención de resultados, el nivel de incertidumbre actual y futuro, los factores necesarios para llevarla a cabo, etcétera. Para cuantificar la validez de cada una de las opciones se podrán utilizar algunas de las técnicas que más adelante se mencionan.

### 6. Selección de una opción.

Este es el momento más álgido del proceso de planeación ya que implica la adopción de alguna opción de la cual se derivarán los planes subsecuentes. Por lo regular la decisión puede incluir solamente una opción, pero el administrador puede adoptar lo mejor de dos o más opciones y de ahí implantar lo que crea más correcto de cada una

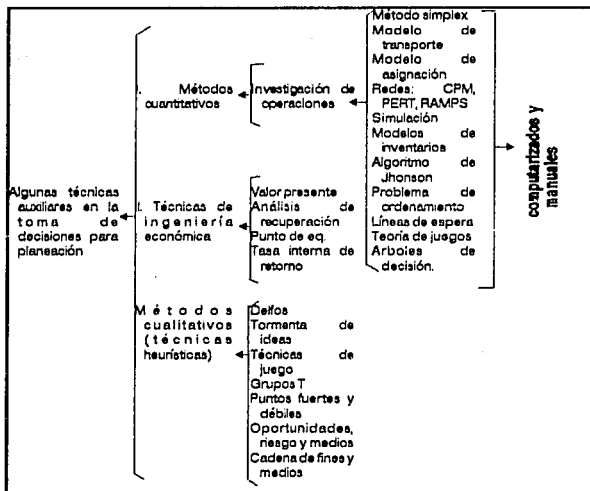
### 7. Formulación de los planes derivados.

Una vez determinado el rumbo sobre el cual la organización emprenderá el camino, es necesario especificar más detalladamente las acciones que se tendrán que realizar, lo que refiere a planes cada vez más concretos y con horizontes de tiempo más cortos, dentro de los cuales se irán cumpliendo paso a paso las metas trazadas.

### 8. Cuantificación de los planes por medio de los presupuestos.

Una vez determinados los planes se les deberá otorgar una significación cuantitativa que especifique claramente la cantidad de recursos monetarios necesarios para su puesta en marcha. Esto se verá reflejado en cada uno de los presupuestos y estados proforma de cada una de las áreas de la empresa, que vendrán a integrar posteriormente el presupuesto global de la organización, que servirá de base para establecer el cumplimiento de los objetivos involucrados en el mismo.

Una vez establecidos los planes se procede a implantarlos, lo que es considerado aún más difícil que el proceso de decisión, aunque este involucre complicadas técnicas de evaluación y necesite de la experiencia personal de los encargados de la toma de decisiones, la implantación requiere de dar significado real a los objetivos y premisas determinadas. Se deben afinar los detalles cuidadosamente y establecer el tiempo necesario para llevar a cabo los planes y el lugar en el cual se realizarán. O en otras palabras, se debe establecer la relación de la actividad intelectual heurística y la aplicación real orientada a la acción. Los factores que deben tomarse en cuenta dependiendo el tipo de plan serán los recursos con que se dispone en la organización, el liderazgo del encargado de implantar los planes y el tiempo necesario para el cumplimiento del compromiso que adquirió la empresa.



Fig#8 Fuente: Fundamentos de Admon. Münch y García, p.102

## TECNICAS UTILIZADAS EN LA PLANEACION

Con el fin de optimizar la planeación, el administrador dispone de diferentes armas con las cuales enfrentar la incertidumbre y desarrollar su labor de planeación satisfactoriamente (Ver figura #8).

Actualmente existen una gran cantidad de herramientas organizacionales, cada vez más complejas y exactas que permiten una mejor y más adecuada toma de decisiones, ya que involucran una gran cantidad de recursos tanto técnicos como humanos mejorando satisfactoriamente los sistemas de planeación.

El objetivo de dichas herramientas es hacer que el ejecutivo encargado de la planeación obtenga mayores perspectivas de posibles eventos futuros, existiendo menor margen de error entre mayor sea la información involucrada y más exacta sea esta.

La adecuada elección de una decisión, como ya se dijo, además de depender de la cantidad de recursos involucrados y de la calidad de información involucrada

(no la cantidad de datos, ya que un conjunto de datos no constituye información, sino existe relación entre ellos), dependerá también del criterio y preparación del individuo encargado de la misma.

## UBICACION DE LA PLANEACION.

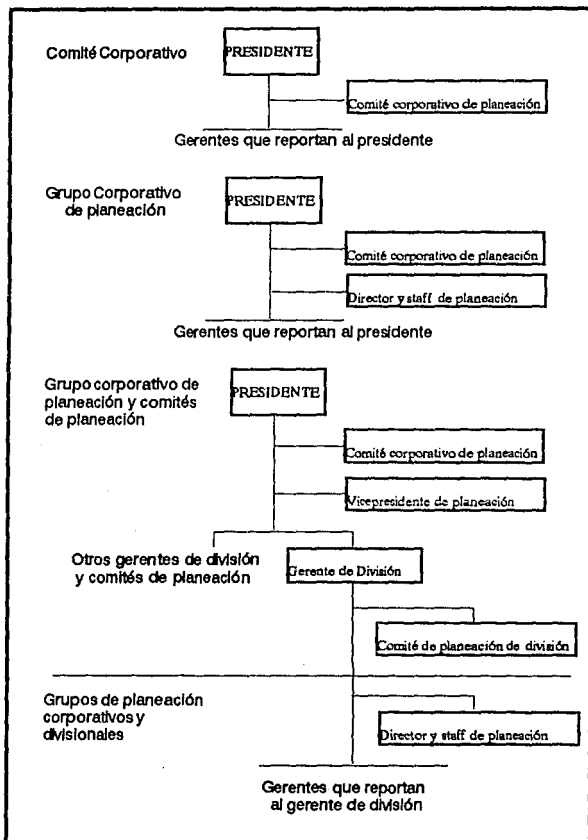
Como se ha visto, una de las funciones principales de la administración es planear la forma en que se coordinarán los recursos de modo tal que se cumpla con los objetivos de la organización. Sin embargo, con la imperante necesidad de mayor investigación y análisis, la planeación puede convertirse en una actividad extremadamente especializada, por lo que, dependiendo de su complejidad y alcances será como se encuentre ubicada dentro de cada organización.

Existen diversos enfoques que la pueden ubicar en distintas posiciones y con diferentes formas de operar, pero lo que debe tomarse en cuenta para ubicarla dentro de una organización, es que ésta no deberá interpretarse como una técnica exclusiva de el área específica encargada de implementarla, sino como un modelo de liderazgo que desarrolle una cultura organizacional enfocada a aumentar la participación de los subordinados dentro de la toma de decisiones. El motivo principal, del por qué se hace referencia a un modelo de liderazgo, es que, como se estableció antes, la planeación a veces resulta una tarea compleja, y los elementos más especializados en el área sobre la que se va a planear son los elementos encargados de llevarla a cabo. Lo que no deberá suponerse es que no es necesaria la existencia de un unidad de planeación específica encargada de su puesta en marcha, por el contrario, a través de los distintos niveles jerárquicos se elaboran distintos tipos de planes que van directamente relacionados con su posición dentro del organigrama, a mayor nivel jerárquico menos será su participación en la planeación pero aumentará su participación en el nivel operativo.

|                                  | Hoy | Una se-<br>mana | Un mes | 3 a 6<br>meses | Un año | Dos<br>años | 3 a 4<br>años | 5 a 10<br>años |
|----------------------------------|-----|-----------------|--------|----------------|--------|-------------|---------------|----------------|
| Presidente                       | 1%  | 2%              | 5%     | 10%            | 15%    | 27%         | 30%           | 10%            |
| Vicepresidente<br>ejecutivo      | 2%  | 2%              | 10%    | 29%            | 20%    | 18%         | 13%           | 4%             |
| Vicepresidente<br>área funcional | 4%  | 8%              | 15%    | 35%            | 20%    | 10%         | 5%            | 3%             |
| Director general                 |     |                 |        |                |        |             |               |                |
| Gerente de<br>depto.             | 2%  | 5%              | 15%    | 30%            | 20%    | 12%         | 12%           | 4%             |
| Supervisor de<br>sección         | 10% | 10%             | 24%    | 39%            | 10%    | 5%          | 1%            | 1%             |
| Supervisor de<br>grupo           | 15% | 20%             | 25%    | 37%            | 3%     |             |               |                |
|                                  | 38% | 40%             | 15%    | 5%             | 2%     |             |               |                |

Fig#9 Fuente: Top Management Planning. George A. Steiner

Las estructuras básicas de la organización de planeación son las siguientes:



Fig#10 Adaptado de El Proceso Administrativo, Jhon B. Miner

La operación cotidiana de establecimiento de los planes deberá encargarse, como ya se indicó, a un área o personal específico de la empresa, dependiendo su tamaño, por lo que resulta indispensable establecer las características que deben definir al ejecutivo encargado de establecer los planes:

1. Debe poseer experiencia práctica en la elaboración de planes. Además del conocimiento de la organización, lo que le permitirá determinar sus fuerzas y debilidades.
2. Conocer las fuerzas, tanto internas como externas, que intervienen directa o indirectamente con las metas de la organización.
3. Tener la habilidad analítica que le permita establecer conjeturas acerca de la posición de la empresa dentro de su ambiente, y establecer el marco de referencia del cual obtenga mayor provecho la organización.
4. Poseer liderazgo y capacidad de asociación para trabajo en grupo, para obtener armonía en los resultados que se obtengan, así como establecer claramente en los canales de comunicación, ya sea oral o escrita, sus ideas.
5. Ser creativo en cuanto a sus opiniones, para que estas no pierdan su valor heurístico.

#### Tareas de un ejecutivo de planeación.

1. Definición del esquema, el sistema, la estructura y los elementos de la planeación.
2. Desarrollo y fomento de la planeación en cada una de las áreas de la compañía.
3. Asesoría a todos los niveles en lo que se refiere a asuntos técnicos de planeación.
4. Coordinación de la planeación por áreas con el fin de obtener una completa planeación corporativa.
5. Determinación y supervisión de todas las fases cronológicas de la planeación.
6. Análisis de factores externos e internos que afectan a la organización y sus áreas.
7. Estimulación y participación en los procesos de planeación y en la toma de decisiones.

Fig#11 Fuente: Planeación Estratégica en E. P., M. Sachse

Las responsabilidades anteriores están en relación directa con las funciones que debe desempeñar el ejecutivo encargado de la planeación, más sin embargo, la responsabilidad de su puesta en marcha y buen funcionamiento es de aquellos elementos que tienen el deber de ejecutarlos, ya que las funciones de dicho ejecutivo se centrarán únicamente en determinar los caminos que habrán de recorrerse, más no de recorrerlos.

Para comprender mejor el proceso de planeación lo reforzaremos ampliando la perspectiva desde varios puntos de vista que se denominarán dimensiones de la planeación: "repetitividad, tiempo, subsistema o nivel y flexibilidad" (19); ya que

a partir de estos puntos se comprenderá mejor su magnitud, diversidad y alcances, debido a que estos variarán dependiendo la cantidad de recursos y elementos involucrados en ella.

- **Repetitividad.**

Esta está en relación directa con la medida o cantidad de veces que es utilizado determinado plan, ya que cómo se sabe existen distintos tipos de planes, dependiendo su aplicación, algunos serán de uso único (programas, proyectos y presupuestos) y habrá otros que serán de manera permanente (políticas, procedimientos y reglas). Los primeros están en relación directa a una situación específica para la compañía, ya que una vez alcanzado el objetivo y cumplido el propósito para el que fueron creados, se volverán obsoletos. Por el contrario de los de manera permanente, ya que estos están diseñados para ser cumplidos de manera repetitiva, por que afrontan situaciones en los que la empresa se encuentra cotidianamente.

- **Tiempo.**

Determina el plazo para el que será diseñado el plan, este puede ser a largo, mediano, o corto. Los planes a largo plazo, también llamados estratégicos, debido a que están relacionados con una gran diversidad de aspectos tanto internos como externos de la empresa, no deben ser considerados como una planeación distinta y alejada de la denominada operativa, por el contrario, la planeación estratégica debe incluir a la operativa, ya que dentro de la primera se establece el escenario esencial sobre el cual la compañía se desarrollará en un futuro, lo que sirve de referencia para una planeación operativa más detallada. A su vez los planes a corto plazo se desarrollarán en relación directa con las operaciones diarias de la empresa y estos sirven de base para el cumplimiento de los de más largo plazo.

Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

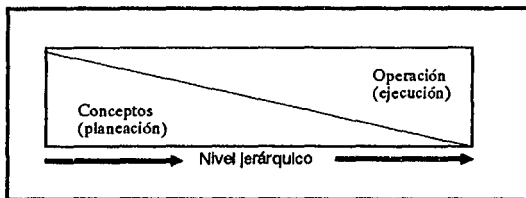
- a) Corto plazo. Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos a su vez, pueden ser:
  - \* Inmediatos. Aquellos que se establecen hasta seis meses.
  - \* Medatos. Se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menor de doce meses.
- b) Mediano plazo. Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
- c) Largo plazo. Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Fig#12Fuente: Fundamentos de Admon. Münch y García, p.69

Cabe destacar, que el plazo es inversamente proporcional a la especificidad de los planes, ya que esta desciende en tanto el horizonte de la planeación se aumenta.

- **Subsistema o nivel.**

A medida en que se avanza en los niveles jerárquicos de la organización, se reduce la especificidad de la planeación, ya que conforme se desciende en la estructura se dedicará menos tiempo a las labores de planeación, sin que esto signifique que la planeación se desarrolla sólo arriba, por el contrario cada unidad dentro de la jerarquía tendrá sus propias responsabilidades dentro de la planeación. La razón que explica que se utilice más tiempo para la planeación en los niveles más altos es por el alcance que tienen las decisiones tomadas a ese nivel, ya que a mayor nivel jerárquico más amplio es el plazo de los planes a desarrollarse. A nivel dirección se crearán planes maestros que sentarán las bases sobre las cuales se desarrollarán planes cada vez más detallados, hasta llegar a los elaborados en las estructuras más bajas, en donde se describen las actividades a desarrollarse paso por paso.



Fig#13 Fuente:Planeación Estratégica en E. P., M. Sachse

- **Flexibilidad.**

El grado de rigidez de cada plan estará determinado por la dimensión del horizonte en el cual se aplicará, ya que a mayor grado de complejidad, con más recursos a utilizarse y más variables participando dentro del plan, mayor tendrá que ser su flexibilidad. Por el contrario de aquellos que involucran pocos recursos y menos tiempo para su aplicación, ya que estos tendrán que ser sumamente específicos y concretos en su aplicación.

Ya que la función de la planeación consiste en planear los escenarios sobre los cuales la empresa a desenvolverse en el futuro, el esquema de rigidez contra planeación jugará un importante papel dentro de las decisiones que deben tomarse, debido a que la estricta rigidez tanto como la amplia flexibilidad pueden ocasionar el incumplimiento en las metas de la organización. Por lo que lo más recomendable para cualquier tomador de decisiones es plantear esquemas estrictos de cumplimiento de los planes a corto plazo y ampliando la flexibilidad a mayor tiempo implicado en los planes.



En el mismo sentido se debe tomar en consideración la especificidad y la vaguedad de los mismos, ya que los planes demasiado específicos desalientan la creatividad y la participación individual, por lo que se deberá considerar concretar planes a largo plazo con un panorama más amplio para la participación individual, ya que cuando existe la concentración en un objetivo en particular la vaguedad en los demás objetivos deberá ser mayor.

**NOTAS.**

1. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, pág. 31.

2. *Ibid*, pag. 33.

3. Stoner, James A. F. y Wankel, Charles. Administración. Ed. Prentice Hall, pág 100.

4. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, pág. 124.

5. *Ibid*, pág. 123.

6. Miner, Jhon B. El proceso administrativo, Teoría Investigación y práctica. Ed. C.E.C.S.A, pág. 128

7. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Ed. Limusa, pág 165

8. Fernandez Arenas, Jose A. El proceso administrativo. Ed. Diana, pág. 209

9. Steiner, George A. Planeación de la alta dirección. Ed. Universidad Navarra, pág. 6

10. Anthony, Robert N. Sistemas de planeamiento y control. Ed. El Ateneo, pág. 138

11. Ackoff, Rusell L. Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, pág. 14

12. Koontz, Harold; O'Donell, Cyril y Weihrich, Heinz. Ed. McGraw-Hill, pág 85 a 86.

13. Stoner, James A. F. y Wankel, Charles. Administración. Ed. Prentice Hall, pág 14.

14. Terry, George R. y Franklin, Stephen G. Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A. pág. 195

15. *Ibid*, pág. 195.

16. *Ibid*, pág. 195 a 196.

17. *Ibid*, pág. 197 a 198.

18. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, pág. 69.

19. Kast, Fremont E. y Rosenweig, James E. Administración en las organizaciones. Ed. McGraw-Hill, pág. 526 a 527.

## Capítulo II

# PLANEACION ESTRATEGICA

### 1. ANTECEDENTES.

Durante la década de los cincuentas, las grandes firmas mundiales comenzaron a tener problemas con desajustes de la empresa relacionados con su medio ambiente, fue entonces como estas compañías percibieron la necesidad de resolver el problema con un enfoque que comprendiera todos los ángulos de acción de la empresa, por lo que a partir de entonces se desarrolló la planeación estratégica. Antes de que esto sucediera, las empresas ya contaban con un sistema de planeación que denominaban a largo plazo, y que ya se implementaba de una manera formal. Aunque comenzaron a tener discrepancias con sus sistemas de administración, al tener que hacer frente a distintos problemas en los que no existía una experiencia previa que facilitará la cuestión: desarrollo de nuevos productos, aparición de nuevas tecnologías y una competencia creciente; por lo que dichos problemas tendrían que ser resueltos de una manera distinta a la que se venían afrontando hasta ese tiempo.

Entonces se decidió desarrollar un enfoque que diera solución a todas estas y otras problemáticas existentes, el resultado fue la implantación de la planeación estratégica, que consistía en determinar las posibilidades de la empresa dentro de su medio ambiente realizando un análisis racional del mismo a través de diversas técnicas, apoyándose en los puntos fuertes de la compañía y tratando de mejorar los débiles. Lo que implicaría el desarrollo de un plan de acción que involucrará todos los recursos disponibles a través de una estrategia que cumpliera con los objetivos de la empresa.

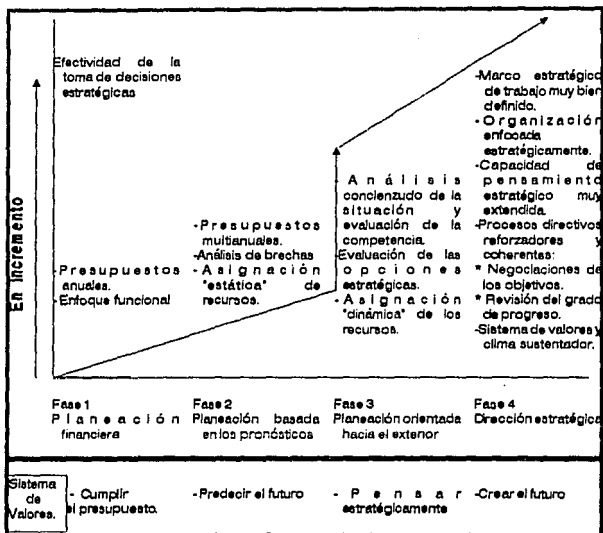
Desde entonces los sistemas de planeación estratégica se han venido desarrollando y aplicando ya no sólo en las grandes compañías mundiales y en los países desarrollados, sino en todos los ámbitos del quehacer humano y en todas las naciones, tanto que su aplicación ya se extiende a empresas del sector público con un gran éxito.

Pero este desarrollo paulatino de la experiencia planificadora no surgió de manera fortuita sino que es el resultado de un largo proceso de formación, a través del cual han hecho sus aportaciones grandes teóricos y conocedores por experiencia de la planeación. Durante este proceso se han otorgado diferentes términos al mismo concepto como pueden ser: planeación formal, planeación a largo plazo, planeación corporativa, planeación general total, planeación integrada, etcétera. En este trabajo de investigación, como se podrá ver, nos referiremos a la misma como planeación estratégica, por la sencilla razón de que es el término más aceptado por la mayoría de los autores y el que mayor respaldo tiene acerca del contenido de su puesta en práctica, aunque en algunos momentos pueda parecer que existe una redundancia en los términos involucrados, la diferencia y la justificación de su utilización se entenderá en cuanto se llegue a definirla más adelante.

| TERMINO                                 | DEFINICIONES BASICAS  | EVOLUCION  |
|---|---|--|
| Planeación                              | Fijar metas y programas para cumplirlos, por lo general, a nivel funcional o subfuncional.  | Utilizada por los líderes del pensamiento de la ingeniería industrial, como F. W. Taylor. Surgió con el concepto de administración profesional de los años 50's. Incluida dentro de los sistemas de administración por objetivos de los años 60's. |
| Planeación de negocios                  | Combinación de los planes de cada función en un solo plan para el negocio.  | Siguió el establecimiento de estructuras organizacionales descentralizadas en los años 50 por G. M. Dupont y G. E. La popularización y la documentaron importantes catedráticos como George Steiner en los años 60's.                              |
| Planeación estratégica de los negocios. | Centrar la atención del plan del negocio en la utilización de los recursos con el fin de lograr el éxito competitivo en los atractivos mercados del futuro. | El hincapié en la planeación de los negocios fue cambiando a principios de los años 70's por el liderazgo de varias corporaciones y ciertos bufetes de consultoría.  |
| Planeación estratégica corporativa      | Integración de los planes estratégicos de negocios de tal forma que el desempeño del total sea mayor que la suma de sus partes.                             | Al final de la década de los 70's, algunos consultores estimulan los conceptos sobre el análisis del portafolio. A finales de los años 70 los grupos de planeación corporativa dan forma al contenido y el papel del plan corporativo.             |

Fig #14 Fuente: Manual de Administración Estratégica p.7-3

El siguiente esquema muestra el desarrollo conceptual que ha tenido la planeación estratégica a lo largo de los años, y fue elaborado por tres ejecutivos de la firma Mc Kinsey & Co., que es una de las compañías de consultoría más grandes a nivel mundial.



Fig#15 Fuente: Harvard Business R. Jul-Ago 1980, p.154.

## 2. DEFINICION

El entorno competitivo que envuelve a las organizaciones actuales, hace necesario la aplicación de técnicas administrativas cada vez más complejas, sin que por esto se entienda que sean más áridas, sino que cada vez se deben de tomar más factores en cuenta para llegar a una acertada decisión, que coloque a la empresa en una situación de privilegio frente a su competencia. En esta época es difícil que pueda sobrevivir una empresa en la cual las decisiones más impor-

tantes se hagan sobre una base empírica que no tenga un fundamento más allá de una simple corazonada. La diversidad de situaciones económicas, políticas, tecnológicas, etc., colocan a las organizaciones en una dicotomía en la cual deben elegir el camino por el cual se tengan que interpretar y valorar la mayor cantidad de variables para una adecuada administración y subsecuente desarrollo de la organización.

Como se ha dicho, la planeación estratégica podrá tener diferentes rostros, pero en el fondo seguirá siendo la misma, ya que las bases fundamentales para su aplicación no cambian en forma radical de una propuesta a otra, por el contrario, es conveniente estar atento a todos los cambios y sugerencias que puedan hacerse en beneficio de la organización.

Diferentes autores han opinado al respecto de la planeación, otorgándole distintas denominaciones, por lo que en la presente obra mostraremos distintos puntos de vista, sin que esto signifique que están en contradicción, ya que como opina George A. Steiner "... gran parte de estos escritores estarían de acuerdo que la planeación estratégica debería describirse desde varios puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla" (1).

El mismo Steiner define a la planeación estratégica formal desde la perspectiva de cuatro puntos principales:

#### EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

#### PROCESO

Segundo, 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 detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada con base en una realidad entendida.

## FILOSOFIA

Tercero, 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. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

## ESTRUCTURA

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos... El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Fuente: Planeación Estratégica, George A. Steiner, p. 20-21.

Uno de los factores más importantes de los puntos de vista de Steiner respecto de la planeación estratégica radica en el hecho de que este autor pone de relieve la importancia de la filosofía de la planeación como un factor determinante en la puesta en marcha de la misma, ya que si el personal no cree en ella y no se involucra en su proceso de implantación, ésta no tendrá ningún valor práctico. Ya que el elemento humano de las organizaciones será el más importante dentro de este y muchos procesos más. Respecto de los demás puntos la mayoría de los autores coinciden en los mismos, algunos poniendo el énfasis en otros aspectos, por lo que es conveniente seguir revisando distintas opiniones.

Robert N. Anthony define a la planeación estratégica de la siguiente forma: "es el proceso de decidir los objetivos de la organización, los cambios en estos objetivos, los recursos empleados para lograrlos y las políticas que van a gobernar la adquisición, empleo y disposición de estos recursos" (2).

La elaboración de planes estratégicos se debe realizar tomando en cuenta todos los recursos disponibles de la organización, así como toda la información que sea relevante y que se encuentre disponible. La formulación de planes, estrategias y políticas debe ser responsabilidad de la alta dirección, que es la que debe fijar el rumbo hacia el cual se deben dirigir todos los esfuerzos de la empresa. Además de que ésta debe vigilar el adecuado funcionamiento y desempeño de los



planes y políticas elaborados, y tomar, de ser necesario, decisiones que pudieran mejorar el funcionamiento sobre la marcha.

Respecto del mismo concepto Peter Drucker lo define como "el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada" (3).

Por su parte Igor Ansoff y Robert L. Hayes opinan que "la planeación estratégica consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma, y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma" (4).

En relación al pensamiento estratégico, íntimamente ligado al desarrollo de las estrategias, el autor Kenichi Ohmae opina que "una buena estrategia de negocios es la que permite a una compañía ganar terreno a sus competidores a cambio de un costo aceptable. La auténtica tarea del estratega consiste en encontrar la forma de realizarlo" (5). Y al mismo respecto el autor opina que el arma más poderosa que posee el estratega para hacer frente a las dificultades de desarrollar una estrategia es el cerebro humano y los procesos de pensamiento no lineales, netamente heurísticos que proporcionan una visión más allá de la simple intuición y de los sistemas mecánicos de pensamiento.

Como se podrá notar no existe una definición generalmente aceptada de planeación estratégica, es más no existe ni siquiera consenso en relación al término adecuado para dirigirse al mismo concepto, sin embargo si existe una gran coincidencia en opiniones de distintos autores. Las diferencias existentes se sustentan más en las experiencias personales y en la base de que toda organización es distinta en complejidad y tamaño, y lo que puede resultar provechoso para una, puede ser desastroso para otra, por lo que el enfoque de esta investigación se dará más hacia las distintas formas de aplicación, y a la explicación de las herramientas básicas de la planeación estratégica, para que los encargados de su puesta en marcha discieran respecto a la manera más ventajosa de llevarla a cabo.

De acuerdo a lo anterior y respecto de los distintos puntos de vista de los diferentes autores se desprenden las siguientes características:

- **La planeación estratégica implica un tiempo mucho más largo para la realización de las actividades planeadas, que la planeación operativa, táctica o a corto plazo.**

- Por medio de la planeación estratégica se da un sentido y dirección, coherentes con la misión, objetivo o propósito de la organización, respecto de las decisiones de la organización a lo largo del tiempo.
- Ofrece, en una posición más amplia, respuesta a cuestiones fundamentales de la organización como son la posición actual de la misma respecto a la competencia, la determinación del negocio en que se ubica, la posición en la que se desea estar y la relación con los clientes que se tienen y los que se deberían tener.
- La planeación estratégica surge a través de los esfuerzos de la organización como un todo. Realiza una evaluación de las habilidades y carencias internas, anticipa los cambios en su medio circundante, prevé e identifica las prioridades de la organización y respalda a estas mediante el desarrollo de metas, políticas y acciones encaminadas a establecer una coherencia en la sinergia colectiva.
- Implica, además, que exista un compromiso generalizado, es decir, que toda la empresa, a través de sus miembros, establezca un compromiso mediante el cual las personas involucradas se sientan inmersas en el plan.

Por lo que resulta entonces, que la planeación estratégica consiste en determinar las metas de la organización, estableciendo la postura de la misma dentro del medio ambiente competitivo que la rodea, señalando sus fortalezas y debilidades para desarrollar posibles escenarios sobre los cuales se desenvolverá en un futuro. Lo que significa que se tendrán que desarrollar estrategias coherentes con la función, metas y objetivos de la empresa.

Dado lo anterior, la planeación estratégica no trata de establecer decisiones futuras, por el contrario, estas tendrán que ser tomadas en su momento por la gente responsable. Planear el futuro significa elegir posibles caminos en base a las exigencias de la empresa. Por lo que las decisiones futuras sólo pueden tomarse en su momento, lo que podrá traer consecuencias irrevocables. La planeación estratégica va más allá de un simple pronóstico de las funciones actuales de la empresa, involucra sucesos mucho más fundamentales como son la situación actual del mercado, la posición que guarda la compañía respecto a éste, los factores internos y externos que afectan a la demanda de nuestros productos, los objetivos básicos de la organización, la función social que desempeña respecto a la comunidad a la que se encuentra integrada, etcétera.

La planeación estratégica involucra la revisión periódica de los planes establecidos, así como su posible cambio de rumbo, esto es sumamente benéfico para todos los integrantes de la empresa, ya que significa un esfuerzo que con el tiempo se convierte en un ejercicio mental que debe acoplarse a la cultura organizacional enriqueciéndola de manera considerable.

Como lo señala claramente el consultor Ohmae, la planeación estratégica no debe ser un paliativo para la creatividad de los directores, por el contrario, significa un aliciente a su capacidad intelectual y de adaptación a las circunstancias

específicas de su empresa; ya que no representa en ningún modo un sustituto de sus facultades inventivas.

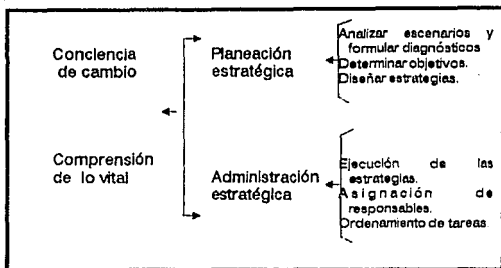
A través de la planeación estratégica no sólo se busca el establecer las características de los posibles escenarios futuros, sino que se trata de alterarlos y aprovechar todas las oportunidades, lo que se busca es "planear el futuro en vez de padecerlo" (6).

La planeación estratégica es una de las más crecientes actividades de las empresas modernas debido a la mayor interdependencia que representan los acontecimientos de carácter económico, político, tecnológico, social, etc. que se suceden cada vez con mayor rapidez. Lo que al parecer coloca el objeto de la planeación en: 1) saber en donde estamos, 2) para luego determinar hacia donde vamos. Es por esto que actualmente las técnicas de planeación que anteriormente se centraban en el análisis de elementos cuantitativos, estén enfocadas ahora hacia el estudio de los componentes cualitativos. No obstante, la planeación estratégica continua siendo un ejercicio del sentido común mediante el cual se pretende determinar la situación de una realidad presente para después realizar una prospectiva que establezca los esquemas de los cuales se desea sacar la mayor ventaja. "No se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino" (7).

Debido a que la función de la planeación estratégica no sólo se limita al mero establecimiento de escenarios sobre los cuáles la empresa se desarrollará en el futuro, sino que va más allá coordinando toda una serie de actividades involucradas con la estrategia principal de la compañía sobre la cual se deberán centrar todos los esfuerzos y que tendrán que conjugar todos los factores y recursos de la organización de forma ordenada. Por ello, es sumamente importante la fijación clara de objetivos y de metas institucionales a través de la cuales se persigue el mejoramiento de la función de planeación al irse superando por medio de un simple método de aciertos y errores, en donde se evalúa la función de planeación en el transcurso de cierto periodo en el que el ciclo se repite, obteniéndose una curva de aprendizaje orientada a la reducción de los errores y del mejoramiento del proceso de planeación estratégica.

El resultado del proceso de planeación estratégica es la determinación de las estrategias a seguir por la organización, las cuales deben ser acordes con los objetivos de la misma. Dicha estrategia, sino es respaldada por un plan cuyos objetivos no se traduzcan en acciones concretas, se convierte sólo en buenos deseos que nunca llegarán a cumplirse. Para que un objetivo sea cumplido de manera cabal, se deben asignar recursos, establecer responsabilidades, anticiparse a los problemas, definir acciones, determinar posibles soluciones a contingencias, además de crear las medidas que permitan evaluar el proceso de planeación para que el ciclo del mismo pueda repetirse, lo que crea una replaneación más efectiva.

"Al proceso de traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas que se incorporen al quehacer diario de la empresa, se le conoce como pasar de la planeación a la administración estratégicas... La administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir" (8).



Fig#16 Fuente: P. E. y C. T. de C., A. Aclé T., p. 46

Para el logro de la misión, objetivos y estrategias de la organización es muy importante que todos sus miembros se involucren en su establecimiento y que después se hagan de conocimiento general, lo que provocará que su realización se convierta en un reto personal y profesional. Además resultaría risible que dentro de la organización todo mundo supiera que hacer y nadie hacia donde vamos, además de que sería frustrante, sino es que contradictorio, que existiera una gran participación a la hora de crear y una gran centralización a la hora de ejecutar.

### 3. DIFERENCIACION DE LA PLANEACION TACTICA.

Por lo regular la mayoría de las empresas, y por lo tanto los autores, difieren en denominar al mismo concepto con distintos términos como puede ser misión u objetivos en lugar de metas, tácticas en lugar de políticas operacionales o funcionales. Por lo que la planeación estratégica, descrita en la parte anterior de este capítulo quedó delimitada por lo menos conceptualmente, en tanto que la planeación subsecuente de ésta puede ser llamada de distintas formas como ya vimos, debido a esto procederemos a diferenciar a la planeación estratégica de aquella que se lleva consuetudinariamente, que se puede denominar como planeación táctica, planeación operativa o funcional.

En relación de la oposición de la planeación táctica a la estratégica, el autor Russell L. Ackoff apunta: "... gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional. 1. Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan más estratégico será... En general, la planeación estratégica se interesa sobre el periodo más largo que merezca considerarse; la planeación táctica, sobre el periodo más breve. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan. Son como dos caras de una moneda: podemos verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no las podemos separar en la realidad. 2. Cuantas más

funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será. O sea, la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia. La de la planeación táctica es más estrecha... 3. La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos... La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios para alcanzarlos" (9).

Por lo anterior parece congruente considerar que ambos tipos de planeación, como quiera que sean denominados, son imprescindibles para cualquier organización, por ser estas complementarias. Ya que la planeación estratégica centra su atención en el largo plazo y en factores tanto internos como externos a la empresa, en cambio, la planeación táctica tendrá que atender de manera más concreta asuntos más ligados al diario acontecer de la compañía. La planeación táctica tendrá la responsabilidad de coordinar esfuerzos de manera que se cumplan los objetivos de la organización determinados mediante el proceso de planeación estratégica.

#### 4. NECESIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Debido a la evolución creciente de los problemas que enfrentan las sociedades, las organizaciones se enfrentan al problema de resolver situaciones cada vez más difíciles y complejas.

Una posible solución a esta situación se encuentra en la reducción de la incertidumbre mediante un sistema de decisiones que involucre a todos los elementos relacionados al mismo y que además represente una filosofía mediante la cual cada miembro de la organización se sienta involucrado en su proceso de desarrollo y evolución.

La necesidad de planear estratégicamente surge de la importancia que tiene para los administradores el hecho de llegar a decisiones acertadas que incrementen el vínculo existente entre él y sus subordinados, además de mejorar la situación presente y futura de la empresa, y esto es sumamente difícil de lograr considerando las situaciones específicas de cada organización, la falta de información y las constantes fluctuaciones del medio ambiente. La utilización de técnicas como la planeación estratégica, contribuye a adquirir un conocimiento claro de la posición de la empresa, creando la situación que hace posible la formulación de planes y la coordinación de actividades que permitan desarrollar las funciones de manera satisfactoria, cumpliendo así los objetivos de la organización. Pero ésta no sólo debe verse como una técnica, sino como muchos autores lo señalan, debe ser considerada una filosofía que involucra a todos los miembros de la compañía, ya que la comprensión técnica de los conceptos de la planeación estratégica no garantiza su éxito. Si la planeación estratégica es considerada como una técnica más, ésta será rechazada en cuanto se presente su primer fracaso, ya que no se comprende desde su perspectiva más profunda. Es claro que la planeación estratégica involucra una serie de técnicas que tendrán como resultado la

obtención de un sistema de planeación, pero ésta no queda ahí, sino que va más lejos, significa el arte de administrar desde el punto de vista de los posibles acontecimientos futuros.

En el entorno competitivo actual, es imprescindible que las organizaciones no sólo busquen un hueco dentro del mercado sino que se establezcan y creen un lugar dentro del mismo, ya que como se ha visto a lo largo de la historia, las oportunidades no nacen espontáneamente, sino que estas se crean en base al esfuerzo personal, lo que para las organizaciones implica planear estratégicamente.

Y es obvio, que en países como el nuestro; con una gran riqueza material, histórica y cultural; en donde el uso de técnicas como la planeación estratégica puede traer grandes beneficios, más ahora con la muy cercana y probable integración comercial con América del Norte, lo que ocasionará que las empresas mexicanas se enfrenten a sus similares extranjeras con mayor desarrollo tecnológico y con mejores sistemas administrativos.

#### SITUACIONES QUE PROPICIAN EL EMPLEO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

1. Una alta complejidad de la tarea significa que existe mayor necesidad de planes explícitos para asegurar que todas las piezas encajen.
2. Los cambios importantes crean la necesidad de planear debido a que las organizaciones están diseñadas, primordialmente, para enfrentar situaciones repetitivas. Los cambios pueden provenir del medio ambiente, de los competidores, o de la propia empresa. Los cambios importantes exigen planeación en vez de una simple reacción.
3. La incertidumbre puede conducir a desperdicio de los recursos. Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a medios ambientes diferentes. La planeación puede responder a las preguntas del tipo "¿qué pasaría si...?" de manera que la empresa pueda elaborar planes para enfrentar esas situaciones si llegaran a presentarse. A medida que crece la incertidumbre la necesidad de planear aumenta también.
4. Los mercados ineficientes requieren la planeación debido a que el sistema de precios no dicta las acciones de la organización, por lo que la planeación estratégica resultará igualmente útil en organizaciones no lucrativas, en empresas gubernamentales, en sectores controlados o en industrias protegidas.

Fig#17 Fuente: Manual de Admon. E., K. J. Albert p.2-14,15

Debido a la gran diversidad de características distintas en cada organización, la planeación estratégica tendrá que adaptarse a cada modelo específico, que dependerá de la utilización y manejo de los datos, así como la calidad y cantidad de estos, además de la profundidad con que se realice el proceso, tomando también en cuenta la mentalidad de quienes lleven a cabo el proceso, y sin dar por

descontado el grado de estabilidad del medio en el que se desenvuelve la organización.

Aunque es claro, que a pesar de estas circunstancias específicas en las que se puede desarrollar la planeación estratégica, ésta tendrá claras ventajas, como pueden ser:

- **Determina los lineamientos generales que servirán de base a las demás actividades de la organización, estableciendo reglas, objetivos y métodos claros y concretos para alcanzarlos.**
- **Establece una visión más general y específica de la situación actual de la empresa y del camino que habrá de seguir.**
- **Permite a la organización tomar conciencia del futuro para poder anticipar los hechos y tratar de hacer frente a sus consecuencias previniéndolas.**
- **Ayuda a la dirección de la empresa a tomar decisiones relativas a las oportunidades que podrían presentarse, para el desarrollo y crecimiento de la organización.**
- **Facilita el proceso de toma de decisiones orientando su acción.**
- **Evita la improvisación y ajustes repentinos dentro de la organización.**
- **Provee a la organización de la información necesaria para el desarrollo de sus actividades.**
- **Mejora considerablemente los canales de comunicación entre las diversas jerarquías de la organización.**
- **Establece un reto personal y profesional en cada uno de los miembros de la empresa.**
- **Permite establecer una congruencia y coordinación tanto en las diversas etapas del proceso administrativo, como en los sistemas existentes.**
- **Estimula la creación de estrategias acordes a los objetivos institucionales.**

Estas y otras ventajas que variarán de una empresa a otra, dependiendo de su aplicación, no significa que no exista menoscabo en su aplicación. Definitivamente, existen situaciones que pueden limitar sus potencialidades:

- **La planeación estratégica resulta costosa, ya que requiere la aplicación de recursos materiales, técnicos, humanos y financieros, para su puesta en marcha.**

- Requiere de una amplia información sobre el entorno de la organización, la cual debe ser interpretada oportuna y adecuadamente, ya que de no hacerse así pierde su valor.
- Puede ser que, al principio, existan diferencias entre los escenarios planeados y la realidad, lo que provocará un rechazo hacia su aplicación.
- Dentro de todas las organizaciones siempre existirá renuencia al cambio de los patrones establecidos de trabajo, por lo que se recomienda que su aplicación sea paulatina a menos que la cultura organizacional de la empresa permita un ingreso completo de la misma.
- Asegurar el mantenimiento y continuidad del sistema de planeación estratégica implica muchos gastos, los cuales no serán superados hasta que la curva de aprendizaje de la misma tenga un nivel mediante el cual se logre disminuir a las erogaciones que ocasiona.
- No existen métodos de aplicación de planeación estratégica que sirvan a todas las organizaciones, por lo mismo, cada empresa deberá desarrollar su propio método en base a un proceso de aprendizaje. Por ser la planeación estratégica un proceso humano que involucra factores ajenos al control de la organización, siempre existirá la posibilidad de error o falla.
- De nada sirve una perfecta comprensión de las bases teóricas de la planeación estratégica, si ésta no es respaldada por acciones concretas que reafirmen sus bases de aplicación, es decir, si no se logra pasar de la planeación a la administración estratégica, de nada habrá servido la utilización de recursos e información sino se obtienen logros en la realidad.
- La operación de un sistema de planeación estratégica necesita invariablemente la cooperación de personal preparado y capacitado para su puesta en marcha, lo que es posible que no se encuentre en todas las organizaciones.
- El establecimiento de una estrategia requiere de la separación de lo urgente de lo importante, es decir, separar lo que realmente apremia de lo que importa, esto por lo regular, es difícil de lograr, ya que en la realidad todos los factores involucrados forman una serie de sistemas interconectados, los cuales crean una interdependencia mutua, que debe ser desenmarañada por los encargados de la planeación estratégica.
- La planeación estratégica involucra un proceso dialéctico que debe ser comprendido en toda su profundidad por la integridad de la organización, ya que de no hacerse, como ya se mencionó antes, provocará que al primer fracaso se deseché.
- No existe un método de aplicación general para llegar a un sistema de planeación estratégica adaptable a todas las situaciones y a todos los problemas, por lo mismo, el éxito o fracaso de cada sistema dependerá



de la habilidad y preparación de sus encargados, así como de la dimensión del problema estratégico.

- Se debe tomar en cuenta también que, no se deben dejar pasar las oportunidades ni problemas, debido a que se pierde el momento para actuar en cuanto son descubiertas.

A pesar de las dificultades que se puedan presentar durante la planeación de las estrategias, es innegable, que el problema de la planeación es más de forma que de fondo, ya que cualquier situación que se presente será absolutamente superable si existe la disposición por parte de todos los miembros de la organización de lograr las metas proyectadas, en base a un liderazgo firme con responsabilidad compartida que cree en el personal la conciencia de éxito a través de la superación individual y colectiva.

## 5. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

El proceso de planeación estratégica ha sido tema de muchos investigadores que han aportado sus valiosos conocimientos al respecto, pero entre ellos existen diferencias esenciales de forma, ya que por lo regular la mayoría coincide en los mismos elementos esenciales que se verán a continuación.

El sistema de planeación estratégica consiste en establecer un proceso escrito formal que establezca los objetivos de la organización a largo plazo, que genere las estrategias principales y opcionales para cumplir con dichos objetivos, además de que evalúe y controle los resultados mediante un procedimiento sistemático.

La elaboración de un plan estratégico debe ser el producto de todos los esfuerzos coordinados de la organización, de la evaluación realizada a sus habilidades y carencias internas, así como de la vigilancia de las maniobras de la competencia. "Este plan identifica y respalda las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integra las metas, políticas y acciones principales en un todo coherente" (10).

Los principales elementos que debe contener un sistema de planeación estratégica, como lo apuntan la mayoría de los autores en esta materia, son los siguientes:

1. Se debe determinar la misión o meta de la organización, que es la que dará significado a su razón de ser. Este paso representa el punto más álgido del proceso de planeación, por lo siguiente, significa establecer el último objetivo de la organización, lo cual, si es llevado a cabo de forma errónea, provocará serias dificultades para su cumplimiento. Los encargados del proceso de planeación deberán estar plenamente de acuerdo con la misión o propósito, por ellos fijado, de la organización, de lo contrario se corre el riesgo de no encontrar una plena

identificación con la misma. Es conveniente resaltar en este punto, que no se trata de determinar una decisión futura sino de establecer una decisión actual que cimiente las bases de las decisiones futuras.

2. Paso seguido se procederá a determinar las estrategias que nos permitirán cumplir con la razón de ser o misión de la empresa. Las estrategias representan la respuesta al cómo llegaremos a cumplir nuestra misión? Lo que significa que tendremos que observar nuestras carencias y potencialidades, además de los factores que se consideren de influencia para la organización.

3. Una vez establecidas las estrategias se procederá a definir las tácticas, estas consisten en dar significado a cada una de las estrategias en base al análisis de los factores de influencia como son el medio ambiente, las debilidades y potencialidades. Dentro del primero se deben tocar entre otros puntos: el mercado potencial, el mercado presente, productos sustitutos; factores de tipo laboral, económico, social, político, tecnológico, fiscal y financiero. La profundidad de el análisis de los factores externos dependerá del tamaño y complejidad de cada organización, así como de los medios de información al alcance de la mismas.

Cabe mencionar que todos los factores del medio ambiente influyen en la organización sin que esta tenga la posibilidad de afectar a los mismos, sin embargo, puede reaccionar a ellos. Por el contrario de las potencialidades de la empresa, ya que estas se encuentran bajo el control de la misma, y pueden adaptarse a las circunstancias específicas del medio ambiente para acoplarse a él.

El propósito principal de las tácticas consiste en sacar provecho de nuestras ventajas y disminuir nuestras carencias, en base a un estudio detallado de las mismas.

4. Las tácticas, a su vez, establecerán un nexo con los proyectos que serán planes mucho más detallados que describirán actividades específicas para llegar al cumplimiento de la misión de la organización. Asimismo cada proyecto será descrito minuciosamente para su puesta en marcha, lo que comprende el establecimiento de una serie de pasos mucho más específicos que se tendrán que realizar.

5. El presente ciclo de planeación deberá ser cerrado con la implantación de métodos de control eficaces, que permitan identificar las fallas o posibles errores, para que así, a través de el aprendizaje de la planeación esta se mejore por medio de la retroalimentación.

A grandes rasgos, esta serie de pasos son los que debe comprender, conceptualmente, un sistema de planeación estratégica.

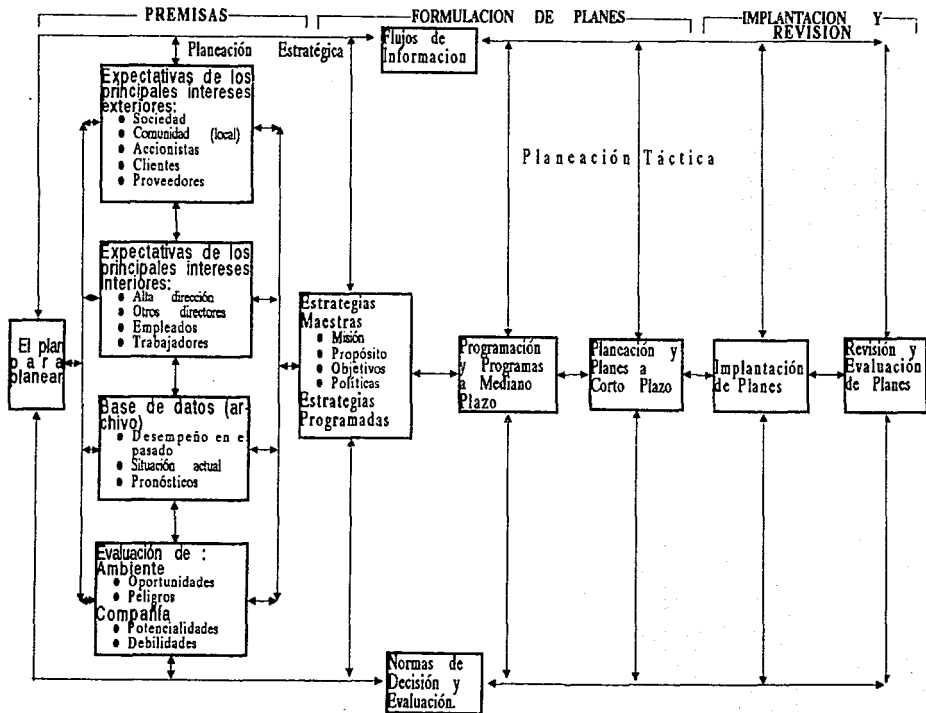
El término de planeación estratégica infiere una idea equivocada de su concepto, ya que se podría pensar que la empresa trabaja sobre estrategias, y esto no es exclusivamente lo que se realiza. Las estrategias son modelos conceptuales de abstracciones mentales, de las cuales se desprenderán hasta su última instancia la ejecución de una serie de pasos, que es en donde realmente se lleva a cabo la planeación, ya que la culminación de una serie de pasos dará lugar al fin de un

proyecto, que en su conjunto comprenderán una táctica; estas a su vez contribuyen al cumplimiento de las estrategias, con lo cual se realiza en parte el objetivo último o razón de ser de la organización.

Además de lo anterior toda planeación debe contener una serie de supuestos de realización futura, de hecho todos los planes hasta que no se completan, son supuestos de acontecimientos futuros, por lo que toda planeación estará sujeta a cierto grado de incertidumbre sobre el futuro. Por lo que resulta evidente, que en la medida de lo posible, en el proceso de reunión y clasificación de la información se reduzca el grado de incertidumbre, además de establecer los objetivos en base a los eventos de mayor probabilidad. Por lo que se tienen que prever las posibles contingencias que se pudieran presentar para actuar con oportunidad ante ellas.

Hasta este punto se han señalado los elementos integrantes necesarios para desarrollar la planeación estratégica, ahora se pasará a establecer el mecanismo que se sigue para cumplir con los conceptos antes mencionados. Para tal fin, he seleccionado el modelo conceptual de planeación estratégica de el autor George A. Steiner por ser este el más representativo de todas las corrientes del pensamiento estratégico, además de que su modelo resulta de evidente aplicación práctica, así como su sencillez, su universalidad de aplicación y por vincular la planeación estratégica y táctica.

Cabe mencionar que un modelo conceptual, está formado por las partes esenciales de un proceso que se tendrá que realizar, sin embargo, su aplicación será distinta en la realidad, ya que los modelos reales operativos, cambiarán de una empresa a otra, acopiándose a sus características individuales. Luego entonces, el modelo conceptual servirá de guía para que los ejecutivos encargados de la planeación estratégica puedan llevarla a la práctica satisfactoriamente.



## PREMISAS DE PLANEACION.

Las premisas son el contenido de información que se deberá obtener antes de llevar a cabo la planeación en sí. Estas están formadas por el plan para planear y la información necesaria para realizar los planes.

El plan para planear consiste en la oportuna información que se debe proporcionar a todos los miembros de la organización para que se empapen de lo que realmente significa la planeación estratégica y el compromiso que se adquiere a través de la misma. Usualmente esta información es de forma escrita, aunque cabe la posibilidad de proporcionarla de manera oral.

Posteriormente se procederá al análisis de la situación de la empresa, en este punto es importante señalar que ninguna empresa, por grande e importante que sea podrá hacer una evaluación en la cual queden incluidos todos los puntos de su interés. Por lo anterior, es conveniente que cada empresa seleccione aquellos puntos del análisis que le sean más provechosos y que tengan mayor importancia para su desarrollo y crecimiento.

El primer cuadro se refiere a las expectativas de los principales intereses externos, los cuales varían de una organización a otra, ya que la atención de los mismos está en relación directa al tamaño de la institución. Así que el criterio a aplicar en este punto será el de tomar en cuenta los elementos de mayor peso para la empresa.

Tanto los empleados como los directivos tienen intereses que deben ser tomados en cuenta, ya que el elemento humano de la organización será fundamental para la puesta en marcha de el proceso de planeación estratégica, ya que si ésta no es comprendida en toda su profundidad y amplitud tanto por los encargados de realizarla como los de ponerla en marcha, tenderá al fracaso. Además de que resulta de vital importancia examinar los valores e ideas que conforman la filosofía de vida de los elementos encargados de la dirección, ya que dicho sistema de valores tendrá un peso fundamental como premisa dentro de cualquier sistema de planeación.

Toda la información recopilada conformará nuestra base de datos, con la cual se llegará a tomar mejores decisiones, ya que como anteriormente, en otros puntos de esta investigación, se señaló la importancia de una adecuada y oportuna información; por que como es sabido que un conjunto de datos no conforman información, sino que su adecuado manejo y clasificación conformarán un sistema de información que será de mucho mayor utilidad que la disponibilidad de un sinnúmero de datos.

En relación al contenido de los principales puntos de la base de datos, se debe tener información acerca del pasado, presente y futuro de la organización. Entre los puntos del pasado, se encuentran los documentos históricos de la organización como son los estados de resultados y balances generales, en los que se encontrará información acerca de las ventas, utilidades, inversión; al igual que los puntos anteriores se tendrán que analizar la participación en el mercado, los índices de productividad y la capacidad de adaptación, entre otros. En cuanto a

la información acerca del presente de la organización se incluirán puntos tales como la capacidad y habilidad tanto de empleados como de directivos, la competencia, la imagen de la compañía y del producto o servicio que se proporciona, los principales intereses de los clientes y el nivel de satisfacción de los mismos alcanzado a través de nuestros productos. Y por último la información acerca del futuro incluye asuntos tales como los pronósticos de ventas, las demandas de la comunidad en la que se encuentra inmersa la empresa, así como asuntos de mayor trascendencia como son la política gubernamental, la tendencia económica generalizada, aspectos tecnológicos y los problemas sociales de la población.

#### ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN.

**Clientes.** Definir el mercado potencial y determinar las preferencias de los consumidores en relación al comportamiento general de la demanda. Este punto está directamente relacionado al tipo de producto actual y los cambios en la preferencia de los consumidores en relación al mismo, por lo que se determinará los tipos de productos que se pueden vender y a quien se pueden vender.

**Sector o industria.** Establecer el nivel de crecimiento del sector, determinar el nivel de la empresa dentro del mismo, así como detectar los problemas generales a los que se enfrenta la industria o sector en donde se encuentra la compañía. En este punto es importante hacer un minucioso estudio acerca de los competidores actuales y sus posibles reacciones futuras.

**Situación económica.** Determinar las tendencias de mayor afectación para la organización, como pueden ser: la inflación, las tasas de interés, los índices de consumo, los niveles de salario, el poder adquisitivo del dinero, la devaluación, la sobrevaloración de la moneda, al igual que los posibles acuerdos comerciales con el exterior y la competencia internacional.

**Situación político-legal.** En este renglón se analizarán las tendencias acerca de la política gubernamental en asuntos tales como: requisitos legales para el desarrollo del negocio, la legislación acerca de la situación ecológica, sanitaria o de protección al consumidor, sindicatos, leyes comerciales, impuestos y subsidios.

**Tecnología.** Definir cuales son las innovaciones más recientes al respecto y que podrían afectar el proceso actual de comercialización de nuestros productos, y con esto determinar si es factible sustituir alguno de nuestros elementos por uno de mayor actualidad.

**Situación social.** Se analizan puntos como las tendencias de la población y de los posibles fenómenos sociales que se pudieran presentar, así como las características de la población y su conformación en cuanto a sexo, edad, distribución, niveles de natalidad, mortalidad, migración o inmigración, analfabetismo, etcétera.

**Competencia.** Se establecen las ventajas y desventajas que se tienen como organización frente a otras de similar posición. Es importante determinar nuestra capacidad, número y tamaño de recursos disponibles, para hacer frente a las posibles acciones de un competidor dentro del mismo rubro.

El último punto en la determinación de premisas consiste en el análisis de oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades de la organización, dentro del cual, en base a la información recopilada y en el análisis e interpretación minuciosa de la misma, se procederá a establecer los riesgos que se corren, así como determinar las posibles ventajas que se presentarán en el futuro. Es de relevancia hacer notar que este punto es el más importante dentro de el análisis del entorno de la organización, ya que una exacta determinación en el momento justo de las potencialidades y debilidades, así como de nuestros peligros y oportunidades presentes y futuros, será el punto crítico de una adecuada planeación a nivel estratégico.

#### FORMULACION DE PLANES.

El paso siguiente, después de haber definido claramente las premisas de planeación, consiste en determinar las estrategias maestras y los programas y planes para llevarlas a cabo. Las estrategias maestras estarán compuestas por la misión, propósitos, objetivos y políticas principales. La misión de la organización consiste en la definición del tipo de producto o servicio así como del mercado o clientela a quien se tiene pensado satisfacer; los objetivos a largo plazo, incluyen a los propósitos (si no se han fijado) y los objetivos específicos que persigue la organización; las políticas son normas generales que guían la acción de todos los integrantes de la compañía. Las estrategias de programa, a diferencia de las estrategias maestras, están directamente relacionadas con la adquisición, uso y disposición de los recursos para planes mucho más específicos, necesarios para llevar a cabo las estrategias maestras.

En la primera parte de la planeación se dedican los esfuerzos al establecimiento de los fines fundamentales de la empresa y a establecer los escenarios sobre los cuales jugará la acción la organización. Dicho punto debe incluir todas las áreas funcionales de la compañía, así como los puntos considerados más importantes en ese momento y las expectativas de cambio en el futuro. Para llevar a cabo esto no existe un enfoque de aplicación universal ya que este estará dado por las condiciones imperantes en un momento preciso, además de que el sistema de planeación deberá afrontar un proceso de aprendizaje, a través del cual, por medio de los aciertos y errores y de la replaneación, se obtendrá un mayor conocimiento y acumulación de experiencia que se verá reflejada en un mejor ciclo de planeación.

Por su parte los planes y programas a mediano plazo están enlazados a la interpretación de las estrategias en programas funcionales específicos en los cuales se detallan las acciones a emprender para cumplir con los propósitos, objetivos y misión de la empresa a largo plazo. El plazo concedido para la realización de los programas a mediano plazo es regularmente de 5 años, pero este tenderá a variar dependiendo el giro de la empresa y la actividad que se desarrolle en torno a éste. La fase de programación a mediano plazo puede ser definida como el establecimiento de subobjetivos, subpolíticas y subestrategias, con las cuales se busca una coordinación con la programación maestra.

En cuanto a los planes a corto plazo estos incluyen actividades como: presupuestos de compras, campañas publicitarias, contratación de personal, etcétera, los cuales servirán de base para el desarrollo de los planes a mediano

plazo, aunque algunas veces el periodo comprendido por un programa a mediano plazo coincida con las fechas para realizar el plan a corto plazo. Los planes operativos a corto plazo deben ser más detallados que los programas a mediano plazo, ya que esto conduce a una mejora en la corrección de las desviaciones, que si se hicieran coincidir ambos periodos.

#### IMPLANTACION Y REVISION.

En cuanto se dan por terminados los planes operativos a corto plazo se procederá inmediatamente después a ponerlos en marcha. Dicha actividad incluye todo un proceso el cual involucra puntos como la motivación, la evaluación de las actividades, el proceso de control de las mismas, así como el establecimiento de la organización que garantice que existirá una coordinación de esfuerzos que produzca la eficacia para el logro de las mismas.

El proceso de revisión de los planes se desarrollará no sólo al final del ciclo de planeación, aunque habría que resaltar a este nivel que el proceso no se da en una sola escala de tiempo, sino que algunos procesos son simultáneos y otros diferidos. Dicha revisión debe contribuir a una mejora significativa del sistema de planeación estratégica, ya que no se debe esperar a que un plan se vuelva obsoleto para proceder a evaluarlo, sino que se debe anticipar su obsolescencia y hacer los cambios necesarios en beneficio de la organización. Ya que el proceso de planeación no significa un sistema estático, sino por lo contrario, debe ir evolucionando conforme se avanza paulatinamente en los logros obtenidos, se deben revisar los planes al menos una vez al año, ya que esto es sumamente recomendable para la dinámica de la organización.

#### FLUJOS DE INFORMACION Y NORMAS DE EVALUACION Y REVISION.

El cuadro de flujos de información da significado a la base de que la información fluye en todos los puntos del proceso de planeación, ya que está se comparte de un punto a otro, aunque en diferentes proporciones y dimensiones dependiendo al área a que se enfoque.

Por su parte, las normas de evaluación y revisión son necesarias para el desarrollo de programas y estrategias en cualquier nivel, ya que estas conforman valores de medición cualitativa que estarán arraigados a la estructura cultural de la organización.

#### OBSERVACIONES.

El proceso anterior no posee una sola dimensión de tiempo, sino varias, ya que cada fase cumplirá su ciclo en distintos periodos que no necesariamente coinciden con el desarrollo de la siguiente fase. Cada empresa persigue múltiples objetivos, por lo que la meta de la organización no será única sino que existirán varias de diferente grado de importancia dependiendo el número de recursos y operaciones involucradas. El establecimiento de estrategias que incluyan objetivos a largo plazo no significa que estos no puedan ser cambiados sobre la marcha, es



necesario que dentro de la revisión se evalúe el grado de cumplimiento de los mismos, y si no es posible su realización estos pueden ser cambiados por unos más factibles. Como anteriormente se había señalado, este es un modelo conceptual, y como tal resulta de un alto grado de complejidad en su implantación, por lo que se recomienda que su puesta en marcha sea paulatina para evitar el fracaso del mismo. Sin embargo, por esa misma característica resulta de invariable aplicación a un sinnúmero de circunstancias específicas con alta probabilidad de éxito.

## 6. ESTRATEGIAS

La palabra estrategia proviene del griego *strategos* que quiere decir "el arte de dirigir las operaciones militares", aunque en la actualidad tiene múltiples acepciones enfocadas al mismo concepto por lo que en la literatura administrativa es vista desde dos enfoques: 1) que se refiere a la serie de acciones que dan respuesta a las que realiza un competidor; y 2) al compromiso explícito de generalizar los esfuerzos en consecución de un objetivo común. Por lo general, en la actualidad dicho concepto puede incluir cualquiera de las dos acciones, aunque la mayoría de los autores coinciden en referirse a la estrategia de una compañía a aquella que tiende a elevar el nivel de la nuestra frente a la de los competidores. En relación a este punto el autor Kenichi Ohmae apunta: "debemos reservar el término estrategia para aquellas acciones que tienen como fin directo alterar la fortaleza de la compañía en relación con la de sus competidores. Debemos distinguir estas acciones de las que tienen por objeto mejoras operativas..." (11). En términos puramente semánticos es correcta esta determinación aunque en la realidad se utilice el concepto para referirse en ambos sentidos.

Ahora bien, la elaboración de buenas estrategias a cualquier nivel depende de hacer las preguntas apropiadas acerca de la misión, propósito y objetivo de la empresa, del producto o servicio que se presta, así como de los clientes a quienes va dirigido y las circunstancias específicas en que se suceden dichos aspectos. Ver figura número 18.

Asimismo es importante recalcar el papel que desarrolla la comunicación de los conceptos estratégicos en toda la organización, ya que se debe avisar con oportunidad a todos los miembros involucrados dentro de la implantación de la estrategia.

## PROCESO PARA LA EVALUACION DE UNA ESTRATEGIA.

**A. ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?**

**1. Identificación**

¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?

**2. Suposiciones Implícitas.**

¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores, y tendencia del sector deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?

**B. ¿Qué está sucediendo en el entorno?**

**1. Análisis de la Industria.**

¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector?

**2. Análisis del competidor?**

¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existentes y potenciales, y sus acciones futuras probables?

**3. Análisis social**

¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos de importancia presentarán oportunidades y amenazas?

**4. Fuerzas y debilidades.**

Dado un análisis del sector y de la competencia, ¿cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa con relación a los competidores presentes y futuros?

**C. ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?**

**1. Análisis de los supuestos y de la Estrategia.**

¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente en comparación con el análisis precedente en B?

¿En qué forma satisface la estrategia las pruebas de consistencia interna, adecuación al entorno, adecuación de los recursos y en relación a la comunicación e implantación?

**2. Alternativas Estratégicas.**

¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior (¿es actual la estrategia?)?

**3. Elección Estratégica.**

¿Cuál alternativa se relaciona con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?.

**NOTAS.**

1. Steiner, George A. Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Ed. C.E.C.S.A., pág. 20.
2. Anthony, Robert N. Sistemas de planeamiento y control. Ed. El Ateneo, pág. 18.
3. Drucker, Peter F. La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El Ateneo, pág. 88.
4. Ansoff, H. Igor; Declerk, Roger P. y Hayes, Robert L. El planteamiento estratégico. Ed. Trillas, pág. 9.
5. Ohmae, Kenichi. La mente del estratega. Ed. McGraw-Hill, pág. 38.
6. Acle Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica y control total de calidad. Ed. Grijalbo, pág. 44.
7. *Ibid*, pág. 45.
8. *Ibid*, pág. 46 a 47.
9. Ackoff, Rusell L. Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa, pág. 15 a 16.
10. Albert, Kenneth. Manual de administración estratégica. Ed. C.E.C.S.A., pág. 13.
11. Ohmae, Kenichi. La mente del estratega. Ed. McGraw-Hill, pág. 38.

## Capítulo III

# EL AREA DE MERCADOTECNIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

### 1. ANTECEDENTES.

La mercadotecnia moderna surge como tal a partir de la década de los 30's en los Estados Unidos de América, no sin antes haber pasado por una etapa llamada de producción, por estar enfocada a este único propósito. Sin embargo, con el paso del tiempo, las circunstancias imperantes en la década de los 30's provocaron un giro sustancial de comercialización de productos, que se enfocó más hacia las ventas que hacia la producción, lo que redundó en un mejoramiento de los sistemas de comercialización. En la etapa de enfoque hacia las ventas lo que se hacía era mejorar la calidad y variedad de artículos, ya que existía mayor cantidad de productos que de demanda. Esto originó la necesidad de crear estímulos al consumo, fijar los precios adecuadamente a través de mejores y más amplios canales de distribución, y en poder evaluar con exactitud las posibilidades crediticias de una sociedad de consumidores en constante evolución.

El concepto de mercadotecnia surgió alrededor de 1940, pero no fue plenamente aceptado hasta después del término de la segunda guerra mundial. Una vez aceptado el concepto de mercadotecnia por las grandes compañías transnacionales, fue entonces que se adoptó en nuestro país al establecerse dichas compañías en territorio nacional.

La mercadotecnia ha evolucionado, al igual que otras disciplinas, y su desarrollo es paralelo al de la ciencia administrativa, su enfoque actual está completamente dirigido hacia la satisfacción plena de las necesidades de los consumidores.

Anteriormente a la aplicación de los conceptos de mercadotecnia, las utilidades se obtenían a través del mejoramiento de las habilidades de la empresa en el proceso de producción, ahora la visión está enfocada hacia la capacidad de la organización de satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. Tanto es así, que en la actualidad la mitad del precio que se paga por cualquier producto o servicio, al menos, es para cubrir los gastos en este renglón, y como ejemplo de lo anterior tenemos a las compañías refresqueras que no sólo comercializan un producto que satisface la sed, sino que van más allá al proporcionar una satisfacción mucho mayor y más compleja.

## **2. NECESIDAD.**

En la época presente las organizaciones se enfrentan al reto de interactuar con un medio ambiente inestable, lo que las obliga a identificar y analizar profundamente los cambios que se suceden en su alrededor.

Una de las funciones que sirve como herramienta al administrador para poder controlar los posibles efectos que se presente es la mercadotecnia, ya que al través de ésta se obtiene un conocimiento de los deseos y necesidades de los posibles consumidores de nuestros productos o servicios, adecuando a éstos a las circunstancias específicas en las que se encuentra el mercado.

Por medio de la evolución constante de la ciencia, así como de la disposición de mayores y mejores productos por parte del consumidor, la mercadotecnia se enfrenta al reto de ofrecer mejores productos a clientes cada vez más conscientes de sus compras y necesidades. El objetivo principal de cualquier empresa en la actualidad debe estar dirigido a la plena satisfacción de los deseos y necesidades de sus clientes actuales y potenciales, ya que si no obtiene esto, su función social dentro de la comunidad en la cual se encuentra inmersa se reduce al simple objetivo de tratar de colocar los productos que fabrica en el mercado; lo cual provoca que se aleje de los beneficios que proporciona un adecuado funcionamiento del área de mercadotecnia.

Obviamente, que como cualquier proceso administrativo, la mercadotecnia tendrá que contar con una amplia y completa participación del elemento humano conformante de la organización. Además se tendrá que buscar el compromiso y plena comprensión de sus características y potencialidades para un adecuado desempeño e inclusión de cada uno de los participantes en la función de mercadotecnia.

Asimismo, conviene mencionar que no existe una técnica específica que garantice el éxito de dicha actividad dentro de las empresa, ya que cada una de ellas tendrá que adaptar y adecuar sus recursos y circunstancias específicas al concepto de mercadotecnia. Además, es necesario resaltar que la mercadotecnia comprende una filosofía de vida comercial que debe adaptarse perfectamente a la organización, para que una vez hecho esto, pueda realizarse un esfuerzo bien planeado y organizado que permita a todos los integrantes de la organización entender su importancia.

En otras partes de esta investigación he resaltado la importancia de una adecuada información, y en este punto de la misma no será la excepción, ya que la mercadotecnia requerirá de un adecuado sistema que permita obtenerla en forma ordenada, completa y con la oportunidad que sea necesaria. Entre los datos que deberá contener dicho sistema de información es de considerar los siguientes puntos:

- **¿Quiénes son nuestros posibles consumidores?**

Aquí se determina la persona que realizará la compra, o sea, el último consumidor del producto y que influye en la decisión de adquirir el producto. A través de dicha respuesta se obtendrá la estrategia que deberá unir todos los esfuerzos del área en pos de la satisfacción de los futuros clientes.

- **¿Qué desea y por qué lo desea?**

La respuesta a estas preguntas nos indica cuales son los productos más atractivos para el consumidor en un momento dado. Este punto es importante por que nos da una referencia de las situaciones de demanda nueva e insospechada a la que se requiere satisfacer.

- **¿Cuándo?**

Se debe obtener el momento preciso en el que el cliente buscará el satisfactor.

- **¿Cómo?**

Aquí se detallan los gustos, hábitos, preferencias, etc, con la finalidad de hacer más adecuado nuestros productos a los deseos del consumidor, en relación a la forma del producto, envase, color, etc.

- **¿Dónde?**

El lugar en donde el cliente desea efectuar su compra se debe establecer, ya que no sólo es preciso detallar qué es lo que se desea sino que se debe determinar el lugar adecuado donde será buscado.

- **¿A qué precio?**

A través de esta pregunta se obtendrán respuestas en relación al poder de adquisición que tienen los clientes, cuánto están dispuestos a pagar por el producto y porqué.

### 3. DEFINICION.

El término marketing, ha sido traducido al español de distintas formas y con diferentes significados o acepciones. Algunos de los términos utilizados para referirse al anterior concepto son mercadotecnia y mercadeo, aunque suele referirse a veces al mismo como ventas, comercialización, etc. Como se podrá apreciar dichos conceptos son erróneos, ya que el término más aceptado de mercadotecnia se refiere a un concepto más amplio que incluye las actividades con las que se le suele denominar, además de otras más.

La mercadotecnia ha sido conceptuada a través de diversas formas, muchas de las cuales la han descrito como una actividad integradora, como una función de comercio, como una actividad de negocios, como un proceso de intercambio de bienes, etc. Cabe señalar que cualquier concepto por amplio y específico que este sea nunca detallará con toda precisión el proceso que involucra y menos si se trata de una función en constante evolución con actividades cada vez más amplias y complejas, como lo es la mercadotecnia; por lo tanto cualquier concepto deberá observarse desde la perspectiva de que es una simple abstracción de lo que en la realidad es el concepto.

En la actualidad para detallar un concepto de mercadotecnia que defina aproximadamente sus funciones y aplicaciones es necesaria que la anterior contenga puntos que van más allá de las simples operaciones mercantiles, ya que la mercadotecnia tiene una aplicación tanto en empresas lucrativas o no. El concepto debe comprender la explicación de que la mercadotecnia no comienza después de que se han desarrollado los productos o servicios, sino que nace antes que estos. Y para terminar cabe resaltar que la mercadotecnia no incluye solamente a productos o servicios como sujetos de comercialización, sino que ésta se puede aplicar a ideas o conceptos, y aún a la propia gente.

Entre las múltiples definiciones que existen de mercadotecnia encontramos entre las más importantes las siguientes:

*"La mercadotecnia es un sistema integral de actividades de negocios, diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales" (1).*

William J. Stanton.

*"Mercadeo es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio" (2).*

Phillip Kotler.

*"El Marketing consiste en actividades tanto de individuos como de organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas" (3).*

W. M. Pride y O. C. Ferrell

*"Es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de satisfactores dentro de un mercado, es la clave de la rentabilidad de una empresa" (4).*

Laura Fisher.

*"La mercadotecnia es aquella tarea o actividad de la administración dedicada a la planeación sistemática, dirección y control de la aplicación del esfuerzo de la empresa para crear utilidades, los que proveerán satisfacción al consumidor, tarea que implica la integración de todas las actividades de la empresa incluyendo producción finanzas y ventas, en un sistema unificado de acción" (5).*

Martín L. Bell

De las anteriores definiciones podemos resumir algunos de sus conceptos esenciales y señalar sus coincidencias:

- La mercadotecnia es una actividad que está encaminada a la satisfacción de las necesidades del consumidor, las cuales tendrán que ser determinadas en relación a dónde, cuánto, cómo, y a qué precio, serán satisfechas.
- La mercadotecnia es una función que forma parte esencial del sistema de administración de todas las organizaciones, por lo que resulta necesario coordinar sus acciones junto con las demás funciones de la organización para evitar el desperdicio de esfuerzos y recursos.
- El concepto de mercadotecnia abarca más allá de una simple función administrativa. Esta debe ser vista como una filosofía que abarca todas las actividades de la organización, y que cumple una función social determinante en la producción de satisfactores.
- La aplicación de la mercadotecnia es general, ya que cualquier organización, ya sea pública o privada, lucrativa o no lucrativa, grande o pequeña, puede hacer uso de ésta y obtener las ventajas que involucra su puesta en marcha.
- La mercadotecnia implica un conjunto de actividades coordinadas que permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos institucionales, en función del buen desempeño de ésta área y la correcta y oportuna aplicación de sus conceptos y técnicas.
- Al tomar en cuenta la satisfacción de necesidades de nuestros clientes, como objetivo básico de la mercadotecnia, no se debe perder de vista las necesidades futuras tanto del cliente como de la empresa. El tomar en cuenta el largo plazo en las decisiones de ésta área evitará efectos negativos en la reacción de los consumidores hacia nuestros productos, ya que al beneficiar al consumidor se beneficia empresa.
- Una de las más importantes funciones de la mercadotecnia será el plantear las circunstancias dentro de las cuales se desenvolverá la organización respecto a la oferta, la demanda y la competencia presente y futura.



Por lo anterior, podemos expresar, que la mercadotecnia es una actividad que involucra una serie de técnicas y elementos interrelacionados con las demás funciones de la organización, que permite la determinación de las necesidades presentes y futuras de nuestros clientes actuales y potenciales, mediante la producción de un bien o servicio óptimo, al precio justo, en el lugar y momento adecuados.

### 3.1. VENTAJAS Y LIMITACIONES.

La mercadotecnia ofrece diversas ventajas a la empresa que la desarrolla con eficiencia y responsabilidad. Entre las principales se encuentra las siguientes:

- **Permite una fácil obtención de utilidades a través de mayor cantidad de ventas administradas eficazmente.**
- **Logra un significativo ahorro de recursos materiales, técnicos y humanos.**
- **Mantiene a la organización activa y orientada hacia los mercados adecuados.**
- **Establece un lazo de unión entre los medios de producción y la distribución de los productos terminados, y los consumidores finales.**
- **Obliga a actuar de manera óptima, ejecutando de la mejor manera posible las tareas más relevantes que señala la mercadotecnia, de acuerdo a los recursos y potencialidades de la organización.**
- **Con una amplia comprensión del cambio, genera en la organización una conciencia de evolución que ayuda a encarar mejor los problemas.**
- **Permite detallar la cantidad y orientación de las principales necesidades de los clientes.**
- **Relaciona, a través de una serie de técnicas y herramientas, la factibilidad de satisfacción de las necesidades de los clientes a través de los recursos con que cuenta la empresa.**

No obstante la ventaja que resulta de la aplicación de la mercadotecnia en la organización, han existido desde los inicios de la misma, severas críticas en relación a la afectación que ocasiona en el consumidor final del producto o servicio intercambiado. Ya que se estima que algunas compañías no son socialmente responsables del correcto concepto y aplicación de la mercadotecnia. En relación a lo anterior, Phillip Kotler señala los siguientes puntos como los más mencionados en cuanto al impacto del mercadeo en el bienestar del consumidor: (fig #19.)

**Altos precios.** Muchos críticos alegan que el sistema norteamericano de mercadeo es el que causa que los precios sean más altos de los que existirían bajo acuerdos más sensatos. Ello puntualiza tres factores diferentes:

- **Altos Costos de Distribución.**
- **Altos Costos de Promoción y Publicidad.**
- **Márgenes de Ganancia Excesivos.**

**Venta a alta presión.** Otra crítica es que los vendedores en determinadas industrias aplican técnicas de venta a alta presión las que son efectivas para inducir a las personas a que compren los productos que no habían pensado comprar.

**Productos ilegítimos o inseguros.** Otra crítica es que los productos con frecuencia no poseen la calidad que deberían tener. Una queja típica es que los productos no son bien fabricados o que solían hacerse mejor.

**Obsolescencia planeada.** Los críticos aseguran que los productores en determinadas industrias hacen que sus productos se vuelvan obsoletos antes de que realmente necesiten ser reemplazados. Se pueden distinguir tres tipos de obsolescencia:

- **Obsolescencia planeada del estilo.**
- **Obsolescencia funcional planeada.**
- **Obsolescencia planeada del material.**

**Deficiente servicio para el consumidor en desventaja.** El sistema de mercadeo ha sido acusado de atender deficientemente los intereses de los consumidores en desventaja. Como es el caso de la población de escasos recursos.

Fig#19 Fuente: Mercadotecnia, Phillip Kotler, p. 695-702

#### 4. FUNCIONES GERENCIALES DE LA MERCADOTECNIA

Generalmente el proceso administrativo incluye cuatro actividades: planeación, organización, dirección y control, sin embargo estas actividades se pueden ser desarrolladas desde un individuo hasta la complejidad de una organización por lo que puede decirse que la mercadotecnia posee su propia serie de funciones por cumplir y que son:

1. **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 quién tiene probabilidades de comprar lo que se está pensando en ofrecer;

pero el sólo hecho de saber quién 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 requieren.

2. Motivación de 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 de mercadotecnia. El comerciante astuto debe descubrir por qué compran los consumidores y entender las influencias que motivan o inhiben el comportamiento de él.

3. Ajuste al producto. Una vez que los fabricantes han descrito 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.

4. 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 reducir enormemente para que la satisfacción se convierta en realidad.

5. 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. Se puede tener el mejor producto del mundo; pero si nadie sabe que existe o cómo llenará sus necesidades, la mercadotecnia que se está siguiendo es ineficaz.

6. Transacción. La función de transacción dentro de la mercadotecnia incluye cualquier 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 transacción entraña cualquier o toda actividad que ocurra en el punto de compra.

7. Posttransacción. 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 en la repetición de los intercambios, de manera que las verificaciones posteriores de las ventas constituyen una buena práctica de los negocios."<sup>(9)</sup>\*

Algunas herramientas que permiten auxiliar en la realización de las funciones de mercadotecnia se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Elementos que permiten anticipar la demanda.**

**INVESTIGACION DE MERCADOS:** Su objetivo principal es el de proporcionar información acerca de las características, tamaño y tendencias del mercado, para facilitar la toma de decisiones. Se realiza a través del análisis de la distribución de la demanda. A través de la investigación de mercados la empresa debe definir las verdaderas necesidades de los consumidores, conocer su conformación social y determinar las políticas de precio más razonables, al igual que permite conocer los requisitos que deberá cumplir el producto a ofrecer y los canales más adecuados de distribución.

- **Elementos que contribuyen a incrementar la demanda:**

**PUBLICIDAD.** Su objetivo es comunicar a los posibles clientes la información necesaria para que conozcan, acepten y prefieran nuestros productos.

**PROMOCION DE VENTAS.** Su objetivo es el de ayudar a la venta de productos de la empresa a través de darlos a conocer de una forma directa y personal.

- **Elementos que satisfacen la demanda.**

**ALMACENAMIENTO.** Permite señalar las características que debe reunir el lugar físico donde se reunirán las mercancías, en base a la eficiente distribución y funcionalidad que permita un control y ubicación precisos.

**PLANEACION DE VENTAS.** Establece la filosofía de acción que se llevará a cabo para lograr los objetivos del área de ventas.

**FUERZA DE VENTAS.** Integra, desarrolla y coordina al elemento humano encargado de la venta y promoción personal de nuestros productos.

**CANALES DE DISTRIBUCION.** Permite hacer llegar nuestros productos desde su lugar de origen hasta el consumidor final de la manera más eficiente y oportuna, determinando su funcionamiento.

**TRANSPORTACION.** Su objetivo es el de llevar de manera física una mercancía de un lugar a otro para facilitar su comercialización, a través de diferentes medios.

## **5. COMPONENTES DE LA MERCADOTECNIA.**

El desarrollo de la función de mercadotecnia involucra la consideración de dos elementos esenciales:

## 5.1.MERCADO.

Que se define como el conjunto de personas que tienen necesidades por satisfacer, la posibilidad de gastar su dinero y la voluntad de gastarlo para adquirir aquel o aquellos productos o servicios que les permitirán satisfacer sus deseos.

En la realidad, el término mercado tiene muchas acepciones, algunas de carácter económico, financiero o en mercadotecnia, de hecho, su concepto varía de acuerdo al ámbito en que se utiliza. Sin embargo, se considera que la definición antes señalada tiene estrecha relación con el concepto de mercadotecnia, puesto que estima igualmente aquellos factores que son importantes para ésta actividad y que tienen relación directa con las personas y sus deseos y necesidades por satisfacer; su poder adquisitivo; su comportamiento y decisión de compra; y la demanda de mercado de un determinado producto útil en las satisfacción de sus necesidades.

### TIPOS DE MERCADO:

La clasificación que se hace de los tipos de mercado variará en tamaño y composición de un autor a otro, por lo que para los fines de esta investigación se utilizará una en la que se determine el tipo de mercado en relación al destino que tiene el producto o servicio. Aunque en la realidad existan tantos mercados como productos existan, ya que el concepto de mercado se antepone a lo que maneja o produce una empresa y por lo mismo, la clasificación también variará de acuerdo a cada empresa.

- **MERCADOS INDUSTRIALES.**

Son aquellos mercados que se componen de personas físicas o morales que adquieren una clase específica de producto que se utiliza para elaborar otros productos, o que se usa en el desempeño de las labores diarias de la organización.

- **MERCADO DE CONSUMIDORES.**

Es aquel grupo de personas que adquieren un producto o servicio con el objetivo de hacer uso de él para satisfacer sus necesidades, sin una finalidad de lucro.

- **MERCADO DE REVENDADORES.**

Son aquel grupo de personas o empresas que se dedican a la compra de artículos terminados, con el fin de revenderlos sin modificar en mucho su estructura y características originales. Este mercado está formado por mayoristas y minoristas en su mayor parte.

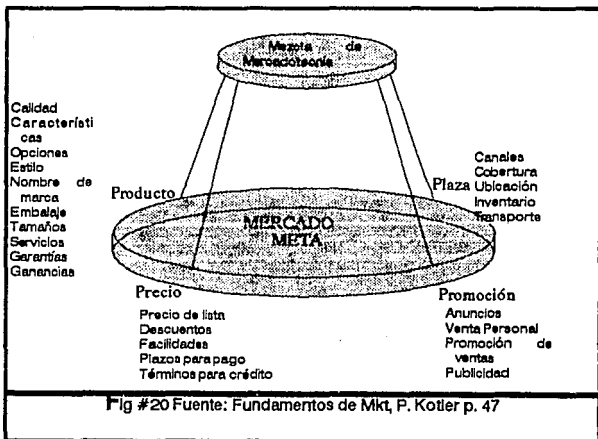
Para el análisis de los mercados existe una técnica auxiliar de la mercadotecnia denominada Investigación de Mercados, la cual es la encargada de establecer las características, tamaño y tendencias que facilitan la toma de decisiones de los encargados del área. A través de ella se pueden obtener gran cantidad de información acerca de los puntos que más interesen respecto de los productos de nuestra compañía, así como también de la competencia, la imagen de nuestro

producto en el mercado en relación a cuestiones como: calidad, disponibilidad, empaque, publicidad, productos sustitutos, hábitos de consumo, etcétera.

## 5.2. MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

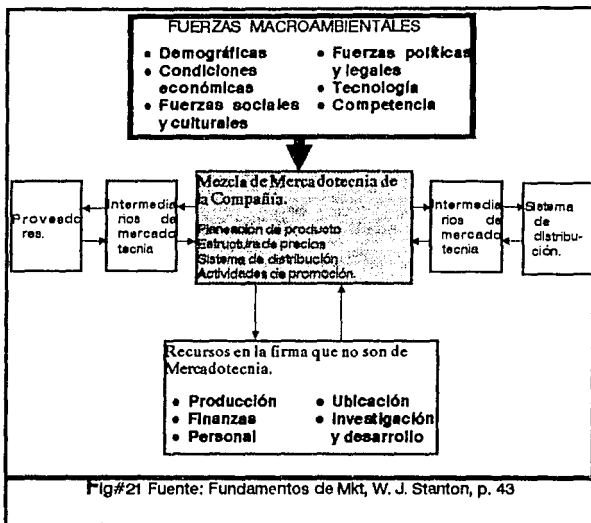
Una vez determinada nuestra posición dentro del mercado a través de un análisis del mismo, se procederá a establecer la mezcla de variables controlables de la empresa que mejor respuesta provoquen dentro del mercado escogido como meta. Dicha mezcla está compuesta por todo aquello que la empresa puede hacer para influir sobre la demanda de su producto, y puede ser agrupada en cuatro variables específicas conocidas como las 4 P's de mercadotecnia: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

La combinación de los cuatro elementos de la mercadotecnia permitirán lograr los objetivos del área y de la empresa, además de que constituyen la columna vertebral del sistema de mercadotecnia. Cada uno de los elementos de la mezcla se encuentran interrelacionados de forma tal que las decisiones que se toman en una parte afectan a las otras. De modo que es conveniente que cada organización adapte la mezcla de mercadotecnia dependiendo de los factores que considere más cruciales para el crecimiento y desarrollo de sus productos.



Dentro del marco que representa el sistema de mercadotecnia de la organización, encontramos que existen variables de distintos tipos, algunas de las cuales no son controlables como las variables externas que incluyen aspectos

como condiciones político-legales, factores socio-culturales; además de los factores internos como lo son los recursos y variables específicas que se encuentren dentro de las posibilidades de control de la compañía.



Fig#21 Fuente: Fundamentos de Mkt, W. J. Stanton, p. 43

La habilidad de los encargados de la toma de decisiones dentro del área de mercadotecnia, será un factor crucial para el correcto funcionamiento de la misma, además de que tendrá influencia directa sobre la respuesta de la empresa en relación a la adaptación a los cambios en su medio ambiente y la capacidad de ésta para sacar provecho a dichos cambios.

Algunas de las fuerzas de mayor influencia dentro del medio ambiente de la mercadotecnia, que habrán de ser tomadas muy en cuenta cuando se llegue a una toma de decisiones son señaladas por W. M. Pride y apunta que tanto la mezcla de mercadotecnia, como los compradores son afectados por el mismo.

**"FUERZAS POLITICAS.**

*Las instituciones políticas crean las leyes y los reglamentos que afectan a las organizaciones mercantiles. En una esfera más amplia, las acciones de las fuerzas políticas influyen en la estabilidad económica y*

política del país, no sólo a través de decisiones que afectan asuntos domésticos, internos, sino también a través de su potestad para negociar acuerdos comerciales y determinar la política exterior.

#### FUERZA DE LA LEY Y LOS REGLAMENTOS.

Las fuerzas de la ley y los reglamentos provienen de la legislación y de la interpretación de las leyes y de los reglamentos. Las decisiones y actividades de mercadotecnia están restringidas y controladas por una multitud de leyes y reglamentos establecidos por instituciones políticas. Muchas leyes que influyen en dichas actividades fueron promulgadas para proteger al consumidor. Sin embargo, los efectos reales de estas disposiciones sobre la mezcla de mercadotecnia dependen en gran parte de la forma como los empresarios y las autoridades interpretan estas disposiciones.

Medio ambiente de la mercadotecnia.



#### FUERZAS SOCIALES.

Cierta cantidad de consumidores disfrutan de un alto nivel y una forma agradable de vida. Las fuerzas sociales ejercen presión sobre los empresarios para que proporcionen estos niveles y condiciones de vida



*mediante decisiones y actividades que respondan a esos intereses sociales.*

#### **FUERZAS DE MOVIMIENTOS DE CONSUMIDORES.**

*Los consumidores se están volviendo más activos en reclamar sus derechos mediante los llamados "movimientos de consumidores". Las fuerzas de los movimientos de consumidores se centran en tres áreas generales: seguridad de los productos, publicación de información y protección del medio ambiente.*

#### **FUERZAS ECONOMICAS.**

*Las fuerzas económicas tienen una gran diversidad de efectos sobre las decisiones y actividades de mercadotecnia. En gran parte determinan la fortaleza de la atmósfera competitiva de una empresa. Mientras algunas empresas operan en condiciones competitivas muy fuertes, otras no son tan afectadas por las acciones de la competencia. La intensidad de la competencia es determinada por el número de empresas que controlan el suministro de un producto, por la facilidad con que una empresa pueda entrar en un sector industrial y por el monto de la demanda del producto en relación con el suministro del mismo.*

#### **FUERZAS TECNOLOGICAS.**

*Las fuerzas tecnológicas tienen gran influencia en la vida cotidiana de la gente. La tecnología afecta el sistema y nivel de vida y esto, a su vez, repercute no sólo en los deseos de productos sino también en las reacciones a las mezclas de mercadotecnia que ofrecen las empresas."\*(7)*

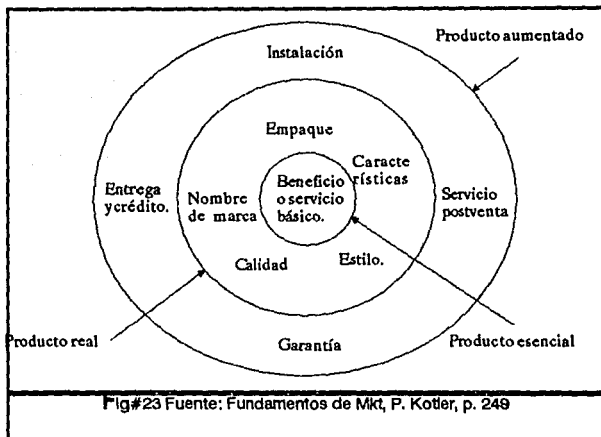
### **5.2.1. PRODUCTO**

Desde la perspectiva tradicional de la concepción de producto, que es entendida como la serie de atributos tangibles e intangibles que el cliente puede aceptar como satisfacción a sus deseos y necesidades, defendida por autores como William J. Stanton, tenemos una visión muy cerrada de los actuales objetivos y posibilidades de la mercadotecnia que van más allá al involucrar aspectos mucho más amplios. El centrar la atención de la mercadotecnia en aspectos del beneficio de productos en un simple intercambio es aminorar las posibilidades de la mercadotecnia, ya que esta puede satisfacer necesidades de índole subjetivo más profundas, al comercializar productos como: personas, servicios, lugares, ideas, conceptos, así como tener aplicaciones no relacionadas con los negocios.

En el mismo orden de ideas, podemos señalar que, un producto puede ser el resultado de la combinación de varios servicios, o de un servicio y de un bien tangible, o de un satisfactor singular, o de una combinación de varios productos y servicios, que dan satisfacción al consumidor final.

En relación a la concepción de producto, ésta puede ser distinta por varias razones, por eso es importante recalcar la importancia que tiene definirlo desde varias perspectivas que incluyan todas y cada una de sus partes, en relación a lo

anterior Phillip Kotler y Gary Armstrong distinguen tres características de los productos.



#### PRODUCTO ESENCIAL

Responde a la pregunta ¿qué es lo que realmente compra el cliente? Consta de los servicios que le permitirán resolver un problema o los beneficios que obtiene el consumidor cuando compra el producto.

#### PRODUCTO REAL

El producto real es aquel que lo distingue de los demás al proporcionarle la diferenciabásica en aspectos como: nivel de calidad, peculiaridades, estilo, nombre de marca y empaque.

#### PRODUCTO AUMENTADO.

Además de las diferencias en cuanto al producto real obtenido por el cliente se deben establecer diferencias particulares ofreciendo servicios y beneficios adicionales, como pueden ser el servicio post venta, garantías, financiamiento, asesoramiento, etcétera.

En relación a su uso los mismos autores los clasifican de la siguiente forma:

## CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS.

### Bienes duraderos, bienes perecederos y servicios.

Los productos pueden clasificarse en tres grupos según su durabilidad. Los bienes no duraderos son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen. Los bienes duraderos son bienes que suelen sobrevivir al uso. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta.

### Bienes de consumo.

Son los que compran los consumidores definitivos para su propio consumo. Los bienes de consumo incluyen:

- Bienes de uso común. Son bienes de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en al comparación y la compra.

- Bienes de comparación. Son bienes de consumo que suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su idoneidad, calidad precio y estilo.

- Bienes de especialidad. Son bienes de consumo con alguna característica muy especial, o de una marca específica, por los cuales un grupo importante de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo en la compra.

- Bienes no buscados. Son bienes de consumo que el cliente no conoce o que, aunque sepa de ellos, por lo general no piensa en comprar.

### Bienes Industriales.

Los bienes industriales son aquellos que compran individuos u organizaciones para procesarlos o utilizarlos en el manejo de un negocio. Así, la diferencia entre los bienes de consumo y los industriales se basa en la finalidad por la cual se compran.

Los bienes industriales se clasifican según la forma en que participan en el proceso de producción y según su costo:

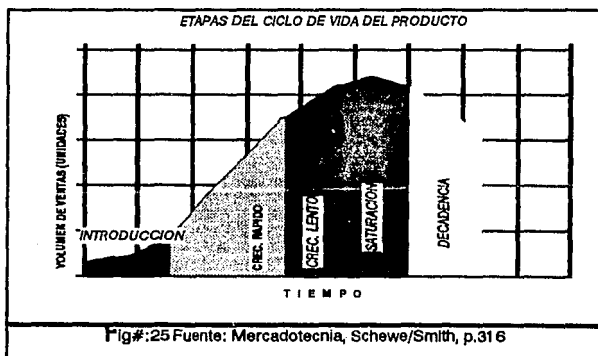
- Materiales y partes. Son bienes industriales que entran de manera total en el producto, ya sea por medio de procesamiento o como componentes. Son de dos clases, las materias primas y las materias y partes manufacturadas.

- Bienes de capital. Son bienes industriales que entran parcialmente en el producto terminado. Incluyen dos grupos: las instalaciones y el equipo accesorio.

Los suministros y los servicios. Son bienes industriales que no entran para nada en el producto terminado. Los suministros incluyen suministros para la operación, así como artículos de mantenimiento y reparación.

## ETAPAS EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

La representación gráfica de ciclo de vida del producto ilustra las etapas durante las cuales los administradores de la mercadotecnia introducen un producto al mercado hasta su posterior supresión en el mismo. Dicha matriz está en relación a dos dimensiones que son el volumen de ventas y el tiempo. El cambio representado a través de su interacción definirá las estrategias a seguir por parte de los encargados de la mezcla de mercadotecnia, aunque cabe señalar que dicho concepto representa una teoría y como tal deberá ser tomada, ya que si se apresuran las decisiones en relación a lo que supuestamente debe acontecer en la etapa posterior, provocará serias dificultades en los resultados de dichas decisiones, ya que la curva de las ventas en relación al tiempo variará de una empresa, y de un producto a otro, existiendo algunas industrias en que el período de introducción se alarga demasiado u otras en las que tras un periodo de madurez, viene acompañado posteriormente de otro de crecimiento propiciado por modificaciones en el producto.



1. **Introducción.** Esta etapa está caracterizada por un lento crecimiento en las ventas y una alta inversión en publicidad y propaganda, ya que a la compañía en esta parte le interesará dar a conocer su producto en el mercado. Además en ésta etapa se da una nula creación de utilidades, ya que el producto no ha alcanzado a producirse en cantidades suficientes como para rebasar los costos de su producción. La introducción constituye también una etapa en la cual se le pueden hacer mejoras al producto que no hubieran sido detectadas en el proceso de creación.

2. Crecimiento rápido o aceptación el mercado. Algunos autores consideran a esta etapa únicamente como de crecimiento, sin embargo, es de relevante importancia hacer una clara distinción que señalan los profesores Schewe y Smith en relación al crecimiento presentaco inmediatamente después de la introducción en el mercado, de aquel que se presenta antes de su maduración. Durante la etapa de crecimiento rápido las ventas se acelerarán a un ritmo ascendente durante el cual se logrará la aceptación de cada vez mayor número de consumidores. En la misma, los canales de distribución aumentan y se realizan reducciones significativas en el precio al crearse economías de escala que reducen la proporción de costo en el número total de unidades producidas.

3. Crecimiento lento. Durante esta etapa el volumen de ventas continúa en aumento sólo que esta vez a un ritmo menor. En relación al precio, este se reduce aun más debido a la cantidad de competidores existentes, y las modificaciones en el producto van más relacionadas a mejoramientos en el estilo provocado por una demanda cada vez más restringida.

4. Madurez o Saturación. El número de competidores durante esta etapa se estabiliza debido a que sólo han llegado los más capaces de afrontar una reducción en la demanda, ya que en esta etapa parecer ser que todo el mundo tiene ya el producto. Los esfuerzos de mercadotecnia se encaminarán hacia la implantación de mejoras en el producto, así como de aumentar el número y tamaño de los canales de distribución. Las ventas alcanzan su punto máximo y las utilidades decrecen paulatinamente.

5. Decadencia. El transcurso de esta etapa se define por la significativa reducción en las ventas y la consiguiente pérdida de recursos. Es necesario en esta etapa explotar al máximo el producto reduciendo la línea del mismo, tratando de obtener el mayor beneficio antes de llegar a la decisión de eliminarlo.

#### CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.

Las siguientes características del producto están interrelacionadas con las demás funciones de la organización, ya que incluirán una serie de actividades a desarrollarse y recursos a distribuirse en relación a la cantidad de colores, marcas, empaques, embalajes, etcétera, que tendrán que realizarse según las decisiones de mercadotecnia. Entre las características del producto encontramos las siguientes:

- **Marca.**

*"La marca es un nombre o término simbólico que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciarlos de las marcas de los competidores" (8).*  
*Las marcas facilitan la distinción de productos entre los consumidores, proporcionan una imagen a la compañía y ayudan a que el producto se venda más por medio de la promoción a la misma. Para que una buena marca sea considerada como tal debe distinguirse, pronunciarse y recordarse con mayor facilidad que las de la competencia, además de*

ser agradable a la vista y ser adaptable a posibles crecimientos futuros de la marca y acoplarse a cualquier medio de publicidad.

- **Etiqueta.**

*"La etiqueta es la parte del producto que contiene la información sobre el artículo; una etiqueta puede ser parte del embalaje (impresión) o puede ser simplemente una hoja adherida directamente al producto"* (9).

*La etiqueta tiene la función de mostrar información sobre el producto, además proporciona instrucciones sobre su uso y cuidados, contiene la patente y registro, nombre del producto, contenido neto, composición, y en algunos casos la fecha de elaboración, y la fecha de caducidad.*

- **Envase.**

*"Por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos"* (10).

*El envase debe ser económico, atractivo y adaptarse a las características del producto para poder servirle de protección contra posibles adulteraciones causadas en el exterior, además de proporcionar seguridad durante su transportación conservándolo en condiciones higiénicas y facilitando su manejo. Además contribuye a su venta dando publicidad al mismo.*

- **Empaque.**

*"Empaque se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor"* (11).

*El empaque debe ser económico para lograr el mayor atractivo al menor costo además de fácil de manejar y difícil de destruir, ya que el empaque influye en la decisión de compra de los consumidores y su función es proteger al producto.*

- **Embalaje.**

*"Embalaje en su expresión más breve es la caja o envoltura con que se protegen las mercancías para su transporte y almacenamiento"* (12).

*La distinción entre embalaje y empaque radica en que el primero sirve de envoltura para el cuidado del segundo, ya que muchos artículos requieren de esta protección extra para trasladarse desde su lugar de origen hasta su punto de venta o distribución.*

- **Servicio.**

*"El servicio se define generalmente como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas"* (13).

*En relación al concepto de servicio este puede ser tomado desde la perspectiva de dos acepciones, la primera que se refiere a la intangibilidad en la satisfacción de los deseos del consumidor y también como el conjunto de atributos que acompañan la venta de un producto tangible.*

## 5.2.2. PRECIO

"Cualquier transacción se puede considerar como el intercambio de algo de valor, casi siempre dinero (precio), por un conjunto de satisfacciones (producto)" (14).

El punto clave para la determinación del precio consiste en detectar el valor que los consumidores ven en él. El valor es la expresión cuantitativa de la capacidad que tiene un producto de atraer otros productos de intercambio en relación al conjunto de beneficios que proporcionan una satisfacción al consumidor.

El precio tiene una influencia directa en las utilidades de las empresas, ya que afecta su posición competitiva y su participación en el mercado. Aunque existen características que reducen la importancia del precio al proporcionar características diferenciales del producto que avalan al precio, como pueden ser campañas publicitarias o el manejo de marca.

Cabe señalar que en épocas de bonanza económica el precio no tiene tanta importancia como en períodos de alta inflación o de recesión económica. Ya que cuando existe estabilidad, se podrá poner mayor énfasis en actividades como la promoción o la planeación del producto.

Para el empresario, el precio será la resultante de los costos del producto en intercambio más los gastos que ocasione y la utilidad que se espera percibir por medio del mismo.

### DETERMINACION DEL PRECIO.

Es la actividad clave dentro del sistema económico de libre empresa. El precio de mercado influye en el precio que se paga por los factores de producción, por lo tanto, se convierte en un regulador básico del sistema económico.

Los responsables del área de mercadotecnia siguen ocho pasos para fijar los precios:

#### "1. Selección del objetivo de precios.

Los objetivos de la fijación de precios son metas generales que describen el papel del precio en los planes a largo plazo de la organización. El objetivo de precios más amplio y fundamental es la supervivencia. Pueden ajustarse los precios para alcanzar volúmenes de ventas o para combatir la competencia, con el fin de que la organización pueda seguir operando. El objetivo de la fijación de precios según el rendimiento sobre la inversión es una utilidad específica. Es usual

fijar los objetivos de utilidades, que por lo general se expresan en términos de importes de ventas o cambios de porcentajes, a niveles satisfactorios en lugar de niveles que produzcan la utilidad máxima. Los objetivos de incremento de las ventas se centran en aumentar las utilidades básicas incrementando el volumen de ventas. El objetivo de la fijación de precios para mantener o aumentar la participación en el mercado implica que se relacionen la posición en el mercado con el éxito. Otros objetivos de la fijación de precios incluyen el flujo de caja, la recuperación y el status quo. Estos no son todos los objetivos, sino que se presentan como ejemplos.

2. Identificar la evaluación del precio que hace el mercado seleccionado como meta y su capacidad de compra

Después de establecer los objetivos de la fijación de precios, el siguiente paso es identificar la evaluación que hacen del precio, los integrantes del mercado seleccionado como meta. El precio desempeña un papel relevante dentro de la mezcla de mercadotecnia y por lo anterior es conveniente identificar las reacciones que tengan al respecto la mayor parte de los compradores.

3. Determinar la demanda.

También la elasticidad de la demanda - su relativa reacción a los cambios de precios - tiene un efecto directo en el ingreso total. Puesto que el precio multiplicado por la cantidad equivale al ingreso, la inclinación del cuadro de la demanda determina los efectos sobre las utilidades del ajuste de precios. Ya que para la mayor parte de los productos, la demanda aumenta en relación directa a la disminución del precio.

4. Estudiar las relaciones entre la demanda, el costo y la utilidad.

Después de analizar el papel que desempeña la demanda para fijar precios, a continuación se examinan las relaciones entre demanda, costos y utilidades. Para permanecer en operación la compañía tiene que fijar precios que cubran todos sus costos al suministrar productos para satisfacer la demanda. Como ayuda en la fijación de precios, existen dos enfoques para comprender las relaciones entre la demanda, el costo y la utilidad: el análisis del punto de equilibrio y el análisis marginal.

5. Analizar los precios de la competencia.

Para fijar precios en forma eficaz, la organización debe conocer los precios de sus competidores. El conocimiento preciso de estos suele ser una función normal de la investigación de mercados. es importante comprender cómo se usa el precio en las estrategias competitivas de mercadotecnia.

6. Seleccionar una política de fijación de precios

Las políticas de fijación de precios se utilizan para decidir en qué forma actuará el precio como un componente de la estrategia de mercadotecnia

7. Seleccionar un método de fijación de precios.

Los métodos de fijación de precios se relacionan con los aspectos prácticos para calcular los precios. El método para fijar precios determina el cálculo y la determinación del precio real y es un procedimiento mecánico para establecer precios de forma regular.



#### 8. Seleccionar el precio final.

Las políticas y métodos de fijación de precios deben dirigir y apoyar a los responsables del área en la selección del precio final. Para ello es importante establecer objetivos de precios, conocer algo del mercado seleccionado como meta y determinar la demanda, la elasticidad del precio, los costos y los factores de competencia. El precio final también está influido por el papel del precio en la mezcla de mercadotecnia." (15)

### 5.2.3. PLAZA

La tercera "P" de mercadotecnia conocida también como la función de distribución se refiere a la serie de actividades que tienen que ver con el movimiento y traslado de los productos terminados desde su origen hasta el consumidor final. "Se puede decir que el canal de distribución es un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores finales. También se le define como la ruta que sigue el producto para llegar del fabricante al consumidor, éste debe ser el adecuado para que se puedan lograr los objetivos de la empresa" (16). Cabe señalar que también los servicios gozan de un beneficio de lugar y tiempo apropiado para el realce del conjunto de sus atributos.

Las actividades de distribución incluyen los canales de distribución, la ubicación de los expendios y el sistema de almacenamiento.

Los canales de distribución son los conductos que la empresa escoge para distribuir sus productos de manera eficiente y económica de forma tal que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. Estos canales varían frecuentemente dependiendo el tipo de producto, sin embargo casi todos reúnen las siguientes características en cuanto a su forma o tamaño. En su forma más amplia estos pueden ser del productor al mayorista, del mayorista al minorista y de este al consumidor. Puede existir una combinación muy estricta de formas entre estos mismos hasta llegar a la más sencilla que es del productor al consumidor.

En la ubicación de los expendios, la empresa debe determinar en qué áreas del mercado pueden abrirse los mismos. Algunos de ellos pueden abrirse en lugares en donde la organización ya haya establecido algunos con la probabilidad de crecer o desarrollar los ya existentes. Otros podrán establecerse en lugares que se consideren con posibilidades de explotación y que creen nuevas áreas de integración al mercado actual.

El sistema de almacenamiento debe reunir las características físicas desde el punto de vista del mercado, ya que debe permitir la entrada y salida de artículos lo más rápida y económicamente posible. El almacén cumple con el requisito de existencia de un lugar que permita guardar los productos que se tienen en el inventario, así como recibir, clasificar, conservar e identificar mercancías, para su pronto despacho y selección.

El canal de distribución de mercadotecnia está conformado por una serie de intermediarios relacionados entre sí, que incluye a mayoristas y minoristas que ponen a disposición de los consumidores, los productos de la empresa. Los integrantes del canal realizan las funciones necesarias para llevar los productos de los productores a los consumidores y la estructura del canal agrupa a los integrantes de acuerdo con sus responsabilidades en el proceso de distribución. La distribución debe decidir sobre el número de expendios, así como el tipo de canal de distribución a emplear. A través de la distribución se logra que la empresa coloque sus productos en el mercado.

#### 5.2.4. PROMOCION

La promoción hace referencia directa a todas aquellas actividades que tienen como fin el incremento en la demanda, esta puede dividirse en las siguientes actividades :

"1. Publicidad. Es una forma pagada de comunicación de los productos de una organización; se transmite a una audiencia de personas mediante un medio masivo de comunicación. Las personas y las organizaciones en su mayoría utilizan la publicidad para dar a conocer sus productos; entre los medios masivos para transmitir la publicidad se encuentran: La televisión, radio, periódicos, revistas, catálogos, cine, folletos, carteles, etcétera.

Se considera que la publicidad es un método promocional sumamente flexible ya que brinda a la empresa la oportunidad de llegar a audiencias muy grandes, seleccionadas o a centrarse en una audiencia más pequeña y bien definida. La publicidad es un método promocional muy eficaz en cuanto a su costo porque el costo por persona es muy bajo si se considera que llega a una infinidad de personas. La publicidad permite repetir el mensaje infinidad de veces y de esa forma añadirle prestigio a la empresa.

2. Venta Personal. Es un proceso que tiene como finalidad informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o novedosos, en una relación directa de intercambio entre el vendedor y el consumidor, este proceso además es utilizado por la empresa para conocer los gustos y necesidades del mercado.

El costo de la venta personal es más elevado que el de la publicidad, pero los esfuerzos de la venta personal llegan a tener más efectividad en los consumidores; cuando los responsables de mercadotecnia emplean la venta personal, reciben de inmediato la retroalimentación que permite ajustar el mensaje para mejorar la comunicación y determinar y satisfacer las necesidades de los consumidores.

3. Envase. Aun cuando el envase es parte del producto, también es un elemento de promoción, en particular para mercancías que se venden en tiendas de autoservicio.

El envase desempeña un papel muy importante ya que puede utilizarse para atraer la atención de los consumidores y estimularlos a mirar el producto, el envase puede indicar a compradores potenciales el contenido del producto, características, usos, ventajas y muchas veces peligro, además, una empresa puede crear imágenes favorables utilizando tipos de colores en los productos.

4. Promoción de venta. Es dar a conocer los productos de forma directa y personal además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad." (17)\*

Sin embargo, con frecuencia los responsables de mercadotecnia utilizan la promoción de ventas para mejorar la eficacia de otros elementos de mercadotecnia.

La promoción de ventas también se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas, a corto plazo. Cuando la empresa usa la publicidad o la venta personal, normalmente lo hace de forma continua o cíclica, pero el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de mercadotecnia suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

## 6. COMPOSICION Y TIPOS DE ORGANIZACION DEL AREA DE MERCADOTECNIA.

"La organización es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridades a aquellas que pondrán en práctica el plan de mercadotecnia. Es necesario que las diferentes tareas se definan, diferencien y se busque a la gente apropiada para cada una de ellas" (18).

Las distintas formas en que se organizará este departamento variarán de una empresa a otra dependiendo su tamaño y complejidad. La mayor parte de los autores opina que existen tres orientaciones hacia las cuales se puede dirigir la organización del departamento de mercadotecnia dependiendo el énfasis que se le de ya sea a la producción, a las ventas o a la mercadotecnia.

En las empresas orientadas hacia la producción se dirigen los esfuerzos hacia el logro de mayor eficiencia de la producción, de mejorar la calidad de los productos, de realizar mejoras técnicas en los mismos, pero toman muy poco en cuenta la opinión de los consumidores.

En las organizaciones que existe una orientación hacia las ventas los esfuerzos se centran en la publicidad y la promoción de ventas sin tomar en cuenta los deseos y necesidades de los consumidores, ya que se tiene la creencia de que ambos puntos son los más importantes para lograr mayores ganancias.

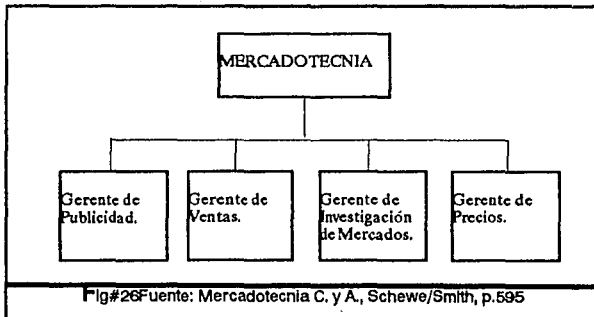
En cambio, en las organizaciones orientadas hacia la mercadotecnia, los jefes o gerentes del área se encuentran, jerárquicamente, al mismo nivel que los gerentes de las demás áreas funcionales de la organización. Además de que quedan a su cargo todas las actividades propias del área como son: investigación de mercados,

Pronósticos de ventas, Planeación de productos, etcétera; que pudieran haber estado bajo la supervisión de otra área en una estructura organizativa diferente. Como se podrá intuir, las organizaciones orientadas hacia la mercadotecnia buscan la satisfacción plena de las necesidades de los clientes, a través de los satisfactores que pueda proporcionar la empresa.

De la forma como se organice este departamento dependerá la adecuada puesta en marcha de los planes de mercadotecnia. Es importante recalcar que la comunicación jugará un importante papel dentro del proceso de organización de la mercadotecnia, por lo que es necesario establecer los canales adecuados que permitan conocer el desarrollo de la ejecución de los planes, así como de los resultados de su evaluación y de las políticas y procedimientos necesarios para poder llevarlos a cabo.

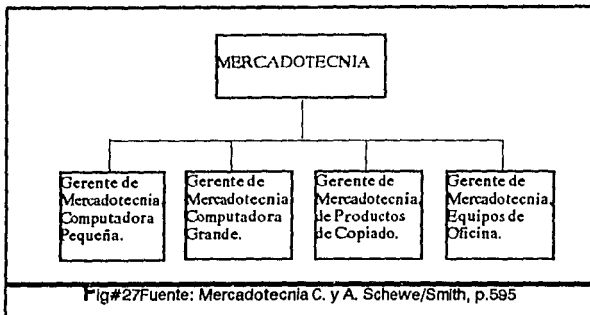
Entre las distintas formas en las que se podrá organizar a esta unidad de la organización destacan las siguientes, que sólo detallan la forma general de establecimiento, ya que cada organización establecerá su estructura jerárquica de la manera que mejor le ayude a alcanzar sus objetivos.

- **Organización funcional.**



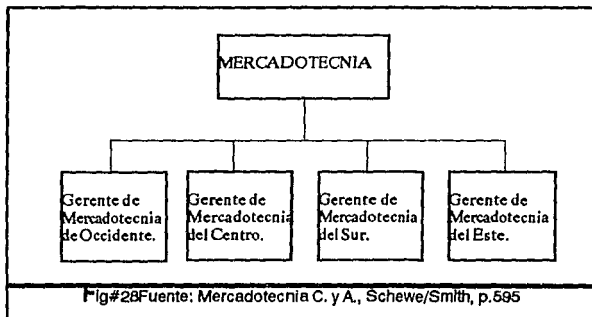
Es la forma más tradicional de llevar a cabo la organización del área de mercadotecnia, ya que incorpora en cada fracción dividida un conjunto de actividades en común. Las circunstancias a favor de este tipo de organización son que resulta de muy cómoda administración para empresas pequeñas, ya que se tiene un adecuado control de los productos manejados, sin embargo, en las empresas de mayor tamaño o que comercializan mayor número de productos, la situación se complica a medida que aumentan estos, ya que resulta más difícil la elaboración de planes para cada uno de los productos, y en cuanto aumenta la competencia por el presupuesto de cada una de las áreas disminuye la capacidad de coordinación de las mismas.

- Organización por productos.



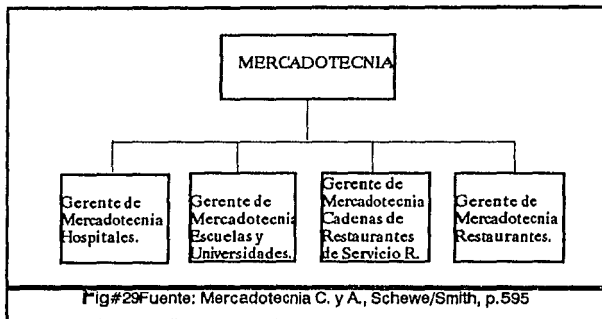
Cuando la cantidad de productos manejados por una empresa, es lo suficientemente numeroso como para justificar una división por grupos de estos, o cuando la diferenciación en cada uno de ellos es muy marcada, se hace necesario una estructura organizativa que permita el establecimiento de estrategias efectivas por grupos de estos, y esto se logra a través de una organización por productos.

- Organización geográfica o por regiones.



Este tipo de organización se hace necesaria para empresas que comercializan sus productos en una amplia zona territorial y que las necesidades de sus clientes varían de una zona a otra.

• **Organización por grupos de clientes o tipo de mercado.**



Cuando una organización presta sus servicios a un número muy grande de clientes con distintas características y que requieren de un tratamiento distinto cada uno de ellos, es necesario que se aplique el criterio de organización del área de mercadotecnia a través de la clasificación de grupos distintos de clientes. Lo que le permitirá establecer la condición de sus clientes y diferenciar su tratamiento.

Ahora claro, es justo recalcar que cada organización tendrá a bien hacer la estructura que mejor se adapte a ella combinando los tipos antes mencionados, pudiendo establecer una organización geográfica en base a los tipos de clientes, o por funciones y productos, etcétera.

**NOTAS.**

1. Stanton, William J. Fundamentos de Mercadotecnia. Ed. McGraw-Hill, pág. 7.
2. Kotler, Phillip. Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall, pág. 10.
3. Pride, W. M. y Ferrell, O. C. Marketing, decisiones y conceptos básicos. Ed. Interamericana, pág. 7.
4. Fisher, Laura. Mercadotecnia. Ed. Interamericana, pág. 7.
5. Bell, Martin L. Mercadotecnia, conceptos y estrategias. Ed. C.E.C.S.A., pág. 28.
6. El siguiente texto es adaptado de: Schewe, Charles D. y Smith, Reuben M. Mercadotecnia, Conceptos y aplicaciones. Ed. McGraw-Hill, pág. 35 a 40.
7. El siguiente texto es adaptado de: Pride, W. M. y Ferrell, O. C. Marketing, decisiones y conceptos básicos. Ed. Interamericana, pág. 25 a 29.
8. Fisher, Laura. Mercadotecnia. Ed. Interamericana, pág. 145.
9. Ibid, pág. 158.
10. Ibid, pág. 161.
11. Ibid, pág. 167
12. Ibid, pág. 171.
13. Ibid, pág. 175.
14. Acle Tomasini, Alfredo. Planeación estratégica y control total de calidad. Ed. Grijalbo, pág. 349.
15. El siguiente texto es adaptado de: Pride, W. M. y Ferrell, O. C. Marketing, decisiones y conceptos básicos. Ed. Interamericana, pág. 243 a 265.
16. Fisher, Laura. Mercadotecnia. Ed. Interamericana, pág. 222.
17. Adaptado de Ibid, pág. 274 a 275.
18. Ibid, pág. 25.

## Capítulo IV

# METODOLOGIA

### 1. JUSTIFICACION.

Desde la antigüedad el hombre en su afán por dominar los recursos que le rodean siempre ha buscado anticiparse a los hechos para poder enfrentarlos con mayor facilidad, creyendo que de esa manera podrá evitar su destino. Sin embargo, dentro del campo de la administración aquel que la ejerce de una manera osada y temeraria, al adelantarse a los hechos sin llevar a cabo ningún análisis previo del entorno de los mismos, tal vez podrá acertar de manera afortunada, pero corre el grave riesgo de encontrarse con una realidad muy distinta de sus vaticinios.

Puede decirse que la planeación en cierta forma responde a la inquietud natural del hombre por conocer el futuro, aunque utilizando un poco más de ciencia que la simple ocurrencia. Lo que se intenta a través de ella es de no padecer un futuro de consecuencias nefastas por no diseñar cursos de acción adecuados a las circunstancias por venir basados en una lógica que se adecúe a los posibles escenarios que se podrán presentar en el futuro.

Por lo que se puede hacer referencia de la planeación como aquel proceso mediante el cual se trata del porvenir de las decisiones actuales, que debe de formar parte del estilo de liderazgo de la dirección, así como integrarse tanto a la cultura organizacional, como a la estructura formal de la empresa para su mejor desempeño.

En cuanto de la mercadotecnia, sabemos de su gran auge en las décadas recientes, debido a las agresivas campañas elaboradas por las grandes corporaciones mundiales, principalmente japonesas, que gracias a una interacción de sus distintas fuerzas han sabido aprovechar las tendencias del mercado para abarcar grandes segmentos de éste. La función de mercadotecnia, por lo tanto, ha servido como herramienta de análisis de las tendencias de las necesidades de la demanda, lo que nos permite aprovechar nuestro recursos utilizando nuestros medios de venta para aumentar el consumo de nuestros productos o servicios.



La mercadotecnia, por lo tanto, mediante una serie de acciones encaminará sus esfuerzos a la conquista de mercados, además de realizar un análisis de las dimensiones de sus alcances lo que le permitirá entender las necesidades de sus consumidores y por último debe comprender un sistema de pensamiento que involucre mentalmente al consumidor con nuestros productos, creando actitudes de venta que se reflejen en las tendencias de la demanda.

Por lo que la visión de un sistema de planeación estratégica de mercadotecnia deberá involucrar directamente a las necesidades de los individuos y de la organización, así como adaptarse a las tendencias del mercado y de los productos que satisfagan dichas necesidades. Dichos productos deberán ser dinámicos en términos de su ciclo de vida y atractivos en términos cuantitativos, además de estar plenamente identificados con la capacidad de la empresa para atraer a la demanda en mayor proporción que sus competidores, o dicho de otra forma, con su capacidad competitiva.

## 2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.

LA NECESIDAD DE PLANEAR ESTRATEGICAMENTE SURGE DEL DESEO DE LOS TOMADORES DE DECISIONES DE OBTENER UN PUNTO DE MENOR RIESGO ANTE LA INCERTIDUMBRE.

La base sobre la cual esta investigación se sustenta está representada en dos puntos esenciales:

1) En la actualidad la basta bibliografía existente al respecto de la planeación, provoca que el interesado en la materia se confunda con respecto a los fundamentos básicos tanto teóricos como prácticos de la planeación ya que la mayoría de autores son de origen norteamericano, aunado a esto la gran diversidad de enfoques distintos engendra aun mayor confusión, por lo cual uno de los objetivos que se debe de obtener durante el transcurso de ésta investigación consiste en la recopilación de información de las más diversas fuentes y lograr a través de ellas un consenso que genere una luz dentro de las investigaciones al respecto. No se trata de crear nada nuevo ni de descubrir la panacea planificadora, sino de unificar criterios de distintos autores con distintos enfoques, y encontrar la alternativa más viable tanto para empresas públicas como privadas dentro del marco de características que muestra el presente modelo de desarrollo nacional (neoliberalismo económico), centrando nuestra atención en la amplia y compleja área de mercadotecnia, lo que requerirá un doble esfuerzo de investigación, ya que se necesita dejar claramente especificadas las características tanto del área funcional como las de la fase de planeación estratégica.

2) La necesidad de planear a largo plazo y de establecer estrategias para lograr las metas y objetivos de la empresa está latente en cualquier organización, pero el problema consiste en tener claras las bases para su aplicación. La planeación estratégica requiere de un amplio conocimiento del medio en el que la

compañía se desenvuelve por lo que la información, más no los datos, jugarán un papel preponderante en el desempeño de la misma. Por cuanto a la mercadotecnia, es sabido por cualquier tomador de decisiones que dicha área resulta de crucial importancia tanto para empresas grandes, pequeñas o medianas, y que las circunstancias del mercado o del medio en el que se desenvuelve cualquier compañía no son posibles de someter a ningún control por lo que cualquier afectación en las condiciones actuales podría cambiar su situación presente y futura. Y es aquí en donde tanto la planeación estratégica como la mercadotecnia podrían unir esfuerzos en pro de disminuir los riesgos de cambios futuros, especialmente en la época actual en donde hemos visto derribar muros, cambiar tendencias económicas y políticas, la incorporación de tecnologías innovadoras en todas las áreas del quehacer humano y todo con una vertiginosidad asombrosa. El anterior macro aspecto circunstancial exterior de las empresas quedará también delimitado en el presente trabajo.

### **3. OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL: OBTENCION DE UN SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACION ESTATEGICA APLICABLE AL AREA ESPECIFICA DE LA MERCADOTECNIA.**

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1. Delimitar claramente las fases del proceso administrativo y la importancia de la planeación dentro del mismo.**
- 2. Establecer la misión, objetivos, características y funciones tanto de la planeación general como específicamente de la planeación estratégica.**
- 3. Definir las funciones del área de mercadotecnia dentro de las organizaciones, así como sus características y componentes.**
- 4. Establecer y delimitar un sistema de planeación estratégica que sea aplicable al área de mercadotecnia en base a las conclusiones obtenidas de los objetivos anteriores.**

#### **4. HIPOTESIS.**

**HIPOTESIS: "ES FACTIBLE UTILIZAR UN METODO EFICAZ DE PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.**

**LA PLANEACION ESTRATEGICA PROVOCARA UN CAMBIO HACIA UN MEJOR MANEJO EN EL AREA DE MERCADOTECNIA CON MENOR PROBABILIDAD DE AFECTACION DE POSIBLES EVENTOS FUTUROS.**

**VARIABLE DEPENDIENTE: MERCADOTECNIA**

**VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANEACION ESTRATEGICA**

## Capítulo V

# METODOLOGIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA AL AREA DE MERCADOTECNIA.

### 1. IMPORTANCIA.

La importancia de la planeación estratégica en la mercadotecnia, surge inicialmente, de crear una estrategia conjunta para toda la empresa, de aquí surgirá una estrategia acorde con los requerimientos de el área en concordancia con la misión y propósitos de la organización.

La mercadotecnia, dentro de un marco estructural de situaciones concretas jugará un papel muy limitante para la organización, ya que tendrá que mediar entre la satisfacción de necesidades de los consumidores a través de los productos y servicios que ofrece la empresa, y los interés que persigue la misma. Por lo anterior es necesario que la función de mercadotecnia encause los esfuerzos y recursos del área a la satisfacción de las necesidades de los consumidores sin dejar de cumplir los objetivos de la organización. La función de mercadotecnia es decisiva para el desarrollo de las estrategias ya que los ejecutivos encargados de la toma de decisiones dentro de la organización, tendrán que consultar al departamento de investigación de mercados antes de llevar a cabo una decisión de lanzamiento, retiro o reemplazo de un producto existente.

Las planeación estratégica en el área de mercadotecnia en conjunción con las estrategias generales de la organización se realizará a través de un proceso que permita relacionar los objetivos existentes de la empresa con los específicos

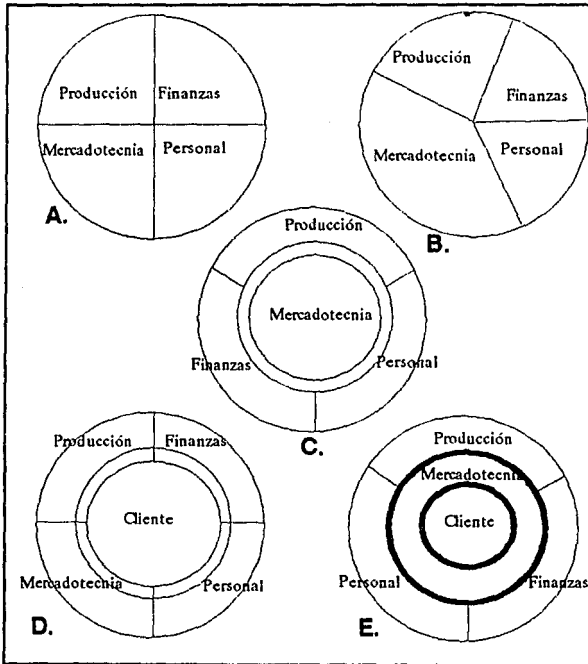
del área. Ya que como cualquier sistema, complejo e interrelacionado, el medio ambiente interno de la organización sufrirá cambios al efectuarse modificaciones sobre un elemento específico. Es importante señalar, que la estrategia de mercadotecnia operará conjuntamente con las estrategias de producción, de finanzas, de personal, y de todas las demás áreas funcionales con las que cuenta la empresa, sin establecer ninguna jerarquía superior de una sobre otra.

Dentro de los beneficios que acarrea la planeación estratégica formal dentro de las organizaciones y especialmente dentro del área de mercadotecnia se encuentran los siguientes:

- **Obliga a los ejecutivos encargados de la misma a hacer de esta un ejercicio mental que promueva su creatividad y a establecer escenarios sobre los cuales se moverán en el futuro de manera sistemática y coordinada, lo que puede ser aplicado en su vida personal de manera satisfactoria. Y aun en aquellas organizaciones que puedan tener como pretexto el encontrarse en un mercado sumamente cambiante, pueden aprovechar las ventajas de una aplicación adecuada de la planeación, ya que esta les permitirá adelantarse a los cambios y adaptarse con mayor rapidez a los mismos.**
- **Permite establecer objetivos y políticas de manera precisa, tanto de toda la organización, como del área específica en donde se aplique, ya que logra la ejecución de una sinergia adecuada.**
- **Promueve la coordinación de esfuerzos tanto individuales como de grupo, mejorando la capacidad de control de la organización, estableciendo normas de desempeño que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos.**
- **Permite una evolución dinámica dentro del entorno competitivo de la organización al mejorar en forma significativa su capacidad de adaptación a los posibles cambios en las condiciones actuales de desenvolvimiento de la empresa.**
- **Establece criterios para poder medir el desempeño obtenido a lo largo de la ejecución de los planes, contribuyendo de esta manera a la ejecución de una replaneación que acelere el proceso de aprendizaje de la planeación.**
- **Logra la conjunción, en una sola estrategia, de los intereses tanto de la empresa como de los clientes, haciendo frente a la competencia existente, mejorando la situación interna y externa de la organización y detectando las necesidades reales, actuales y potenciales de los clientes.**

La planeación en la mercadotecnia nos conducirá a establecer los objetivos centrales sobre los cuales se dirigirán los esfuerzos del área en apoyo y conjunción con las actividades desarrolladas en toda la empresa.

En relación al lugar que ocupa la mercadotecnia dentro de las actividades de las organizaciones, es necesario establecer que en algunas ocasiones existen empresas que dan mucho mayor énfasis a algunas funciones que a otras, en referencia a esto Phillip Kotler y Gary Armstrong señalan que existen distintos enfoques según la visión que se tenga de las funciones que debe realizar la mercadotecnia



Fig#30 Fuente: Mercadotecnia, P. Kotler y G. Armstrong p.39

La primera figura nos presenta un ejemplo de lo que se da en las organizaciones dentro de las cuales no existe ninguna primacía de funciones, sino que todas se encuentran en el mismo nivel de importancia y tamaño. La figura B se refiere casi

al mismo caso de la figura A, sólo que este es típico de las organizaciones que se encuentran en problemas de crecimiento de sus ventas o una disminución en los niveles de captación de mercado, lo que provoca que de momento se le de mayor importancia a esta función. La siguiente figura es muestra de aquellas empresas en las que la función de mercadotecnia tiene la supremacía sobre cualquiera de las otras, ya que es ésta la que definirá los objetivos, dirigirá las acciones y establecerá las funciones de las demás áreas de la organización. Por el contrario de aquellas compañías en las que el cliente será el que determine las funciones y objetivos de la organización, como lo muestra la figura D, en la cual todas las funciones trabajarán al mismo ritmo y nivel creando la sinergia necesaria para la satisfacción de las necesidades del cliente. Y por último la figura E, nos muestra a la mercadotecnia como una función integradora mediante la cual, las necesidades de los clientes serán satisfechas, a través del trabajo conjunto y unívoco de las demás áreas de la empresa. El concepto implícito de esta figura sostiene que el propósito principal de una organización consiste en atraer clientes, conservarlos y aumentar su número mediante la proporción de satisfactores, que la mercadotecnia tiene el objetivo de conseguir mediante la coordinación de actividades de los demás departamentos de la empresa en pro de la satisfacción del cliente.

## **2. EL PAPEL DE LA MERCADOTECNIA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

Como ya hemos visto, la mercadotecnia estará supeditada en el desempeño de su papel dependiendo el enfoque o importancia que se de a sus funciones. Lo óptimo, que no es siempre lo más común, es que su situación se encuentre balanceada respecto de las demás funciones y que sirva como punto de equilibrio entre la satisfacción del mercado considerado como meta y los objetivos de la organización, estableciendo un contrapeso en las demás funciones y requerimientos de la compañía.

En la actualidad las empresas se encuentran en un medio ambiente de constantes cambios en todos los ámbitos del quehacer humano, por lo que es necesario que las empresas reduzcan el grado de incertidumbre que provoca la rapidez y dirección de dichos cambios. Dichas variaciones, representan en ocasiones, el retraso en la implantación de los planes por tardanza en los tiempos de obtención y disponibilidad de recursos. En consecuencia, la información necesaria para el desarrollo de los planes sufre alteraciones por los acontecimientos que circundan la empresa, sin embargo, a pesar de los cambios que pudieran originar dichas alteraciones, se hace necesario la definición de variables que alteran el adecuado funcionamiento organizacional. La mercadotecnia en este aspecto tendrá la responsabilidad de ir adaptando los satisfactores que proporciona la empresa a las necesidades reales de los consumidores a través del tiempo, ya que estas irán cambiando conforme transcurre éste.



Lo anterior provocará erogaciones que tendrán que ser cubiertas si se desea continuar en la preferencia de los consumidores, por lo que la utilidad será la recompensa a la adecuada satisfacción de las exigencias de los clientes, combinado con la habilidad administrativa de obtener el mayor provecho de esta situación.

La planeación estratégica en este aspecto, surge como una herramienta útil desarrollando los elementos necesarios que conduzcan a la adecuada creación y selección de una estrategia que integre los recursos disponibles en forma sistemática, a través de un proceso dialéctico que incluya a todos los elementos conformantes del área.

Por medio de la planeación estratégica, las empresas orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes por medio de la coordinación de todas las funciones de la empresa a través de la mercadotecnia, estarán en posibilidades de cumplir su cometido atendiendo de manera eficaz las necesidades de su mercado, es por eso que dicha planeación será un elemento imprescindible en cualquier organización, sea esta grande o pequeña.

La aplicación de la planeación estratégica proporcionará a la organización del área de mercadotecnia la armonía necesaria para el logro de la satisfacción del cliente, al estimular un clima que permita la abundante generación y desarrollo de ideas. Establecerá las bases necesarias para la creación y mantenimiento de un sistema de información completo y actualizado que facilite la toma de decisiones en el momento oportuno, mediante la adecuada jerarquización de hechos, situaciones, datos y posibilidades. Lo que permitirá una óptima comprensión de los mercados actuales y futuros, anticipándose a los movimientos y tendencias de la demanda.

La eficaz distribución de recursos lograda mediante la planeación, contribuirá a un significativo ahorro y a una mayor disponibilidad de los mismos. Lo que creará nuevas opciones de aprovechamiento de la mayor cantidad de oportunidades, mejorando la posición competitiva de la empresa.

Asimismo, facilitará la toma de decisiones gerenciales, creando cursos alternos de acción, anticipándose a los cambios en las condiciones futuras, fijando objetivos y estrategias coherentes con las necesidades y preferencias de los consumidores, delimitando claramente, tanto las posibilidades como las debilidades de la organización. Obligando a todos los miembros de la empresa a hacer de la planeación un ejercicio mental que les permita sacar el máximo provecho de las potencialidades de la organización y de tratar de disminuir al mínimo las desventajas o problemas con que cuenta la compañía.

El establecimiento de la planeación estratégica en la mercadotecnia incluye la sistemática corrección de desviaciones o errores al implantar sistemas de control que permitan hacer las correcciones en el momento justo, eliminando los posibles subterfugos que pudieran presentarse para el desarrollo de la organización. Lo que se persigue con dichos controles es establecer un equilibrio entre las necesidades crecientes y cambiantes de los consumidores por medio del otorgamiento de satisfactores por parte de la empresa, lo que le permitirá a ésta crecer y con esto no perder su objetivo de obtención de utilidades.

### 3. APLICACION DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

#### 3.1. REQUISITOS PREVIOS A LA IMPLANTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA

La implantación del proceso de planeación estratégica en la mercadotecnia requerirá forzosamente de la creación de un sistema de información eficiente y oportuno que permita obtener información de manera confiable y rápida sobre los puntos que se consideren de mayor importancia para la toma de decisiones de la empresa.

El área de mercadotecnia, especialmente, tendrá a su cargo la tarea de investigar los mercados y determinar las oportunidades que se tengan dentro de estos. Por lo que se podrá disponer de dos clases de información dependiendo la fuente:

- **Internas.**

La organización podrá contar con la información proporcionada por los propios encuestadores que ella designe así como por cualquier empresa que se contrate para desempeñar dicha función. Además se cuenta con la información recopilada y clasificada por las demás áreas de la empresa, como pueden ser producción, finanzas, personal, etcétera. Toda la información deberá ser jerarquizada y puesta a disposición de los encargados de la planeación para mejorar la visión que se tenga de cada una de las funciones de la empresa, además de que permitirá un ahorro de recursos al compilar en una sola fuente toda la información disponible.

- **Externas.**

Las fuentes externas podrán ser de la más variada clase dependiendo las necesidades de información de la empresa, desde periódicos, semanarios, clientes, proveedores, cámaras industriales y de comercio, agencias de investigación, revistas especializadas, Secretarías de Estado, investigaciones universitarias, la competencia, etcétera. Toda la información disponible, al igual que en el caso de las fuentes internas, deberá ser clasificada y ordenada en una sola base de datos que permita su uso de manera racional y adecuada, ya que como se ha mencionado a lo largo de esta investigación, la mayor cantidad de datos de que se tenga disposición no formarán información. Ya que si los datos obtenidos no son debidamente ordenados de nada servirá haberlos obtenido, porque no se podrá hacer uso adecuado y oportuno de ellos.

Para permitir la adecuada puesta en marcha de el proceso de planeación estratégica en la mercadotecnia es necesario, además de contar con un eficaz

sistema de información, potenciar las posibilidades de éxito a través de la observación de los siguientes factores:

- **La motivación.** A través de ella se logrará guiar, mantener e incentivar los esfuerzos individuales de los miembros de la organización hacia el logro de objetivos comunes. En relación a este punto se debe revisar la fuerza e intensidad de las mismas, ya que una motivación demasiado fuerte puede provocar desviación de las intenciones primarias que se buscaban, por el contrario de una motivación de baja intensidad, que ocasionará una respuesta al mismo nivel.
- **Voluntad de actuación.** El entusiasmo es contagioso, y a través de él obtendremos la coordinación del esfuerzo conjunto de los miembros de la organización. Debe promoverse la iniciativa y encaminar los esfuerzos de los miembros de la empresa en todos los niveles hacia la creatividad y la acción, la espontaneidad y el evitar acciones rutinarias promoverán el desarrollo de una cultura organizativa encaminada hacia la acción, ya que el querer algo no es suficiente, es necesario actuar para obtenerlo.
- **Búsqueda de compromisos.** La planeación de la mercadotecnia requerirá que las personas involucradas en su creación y puesta en marcha se sientan comprometidas con el plan, para tener la seguridad de que la empresa obtendrá el efecto esperado a través de esta.
- **La rapidez en la ejecución y el factor sorpresa.** Dichos elementos son un factor complementario en la puesta en marcha de la planeación de la mercadotecnia, ya que el primero proporciona una acción rápida del efecto de las ventajas de la empresa frente a los competidores, disminuyendo el efecto de sus reacciones.
- **La vigilancia en los medios de control.** Es fundamental para cualquier organización que exista una evaluación del desempeño obtenido contra el esperado, ya que a través de este se puede obtener el grado de aprendizaje que ha creado la planeación y permite una corrección oportuna de las acciones que lo necesiten. Es conveniente resaltar que la vigilancia y evaluación se deberá aplicar en cualquier etapa del proceso de planeación estratégica de mercadotecnia, desde su conceptualización hasta su puesta en marcha. Al respecto se recomienda que durante los primeros años se aplique el proceso de forma paulatina para ir integrando a todos los miembros de la organización dentro de este por etapas, para permitir un aprendizaje adecuado de todas sus consecuencias.
- **La creatividad y la capacidad de innovación.** Dicho elemento no se refiere únicamente a los productos, sino que involucra tanto los procesos, los sistemas, las políticas, las funciones, en fin, se trata de que todos los integrantes de la organización apliquen su capacidad de creación a las actividades cotidianas que desarrollan. Aceptar la innovación significa estar abierto a la implantación de nuevas ideas por parte de cualquier elemento de la empresa.

- La adaptación, la coherencia y la flexibilidad. Son elementos que constituyen la parte medular de cualquier sistema de planeación ya que por medio de ellas se logrará hacer más competitiva la empresa asegurando que tanto las estructuras como las acciones tienen la capacidad, la orientación y la fuerza necesaria para enfrentar los retos del entorno.

#### **4. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.**

##### **4.1. Premisas.**

Las premisas de planeación contendrán la información necesaria para la determinación de los objetivos y estrategias de mercadotecnia a través de los cuales se desarrollarán los planes.

##### **4.1.1. Planeación de la misión o metas de la organización.**

La planeación de la misión y de la meta u objetivo último o más alto de la organización consiste en establecer, tanto los valores éticos, morales y económicos al igual que la filosofía que motivará el desarrollo de las acciones respecto de las necesidades de los mercados considerados como meta y los productos que satisfarán dichas necesidades.

Esta deberá ser considerada, dado su nivel jerárquico en la organización, para definir los lineamientos que guiarán las acciones de la función de mercadotecnia. Dicha consideración marcará el inicio de la coordinación de las acciones con respecto a la consecución de los objetivos generales de la organización. Lo que dará mayor sentido e integración a las demás funciones que se realizan en la compañía.

##### **4.1.2. Análisis de la situación.**

Previo a la determinación de los objetivos y estrategias del área de mercadotecnia se debe hacer un análisis de la situación que variará en tamaño y profundidad dependiendo las proporciones de la organización y la cantidad de recursos de que disponga, dentro del cual se deben considerar como principales los siguientes puntos:

- **Análisis de las necesidades y conducta de los consumidores.**

Se intentará conocer las variables que influyen en los modelos de conducta de los consumidores, a través de la formulación de las preguntas críticas (qué, quién, cuándo, cómo y por qué) que permitan identificar dichas variables, mediante

un análisis que identifique la demanda, los problemas y las oportunidades del mercado.

Entre los factores que deberán tomarse en cuenta para el establecimiento de dichos factores se encuentran los valores sociales, las decisiones de compra familiares o por núcleos de población, la demanda potencial que presentan nuestros productos, el ciclo de vida por el que se atraviese, los estilos de vida, expectativas e interés de los clientes actuales y potenciales; así como factores demográficos y psicográficos.

Lo que se intenta es encontrar las necesidades no satisfechas por parte del público consumidor, mediante la comprensión de la conducta del mismo. Dicha conducta variará en relación directa con el ambiente en el que se desenvuelva el cliente, y en relación directa con factores como los estilos de vida, los valores personales, la edad, el sexo, la situación económica, etcétera.

#### ● **Análisis de la posición dentro del mercado.**

Se analizará la posición que mantiene la marca dentro del mercado debido a la importancia que representa conocer en que medida responde ésta a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, para poder desarrollar, más adelante, las estrategias promocionales y del producto que permitan una más amplia participación en el mercado.

#### ● **Análisis de la competencia.**

El análisis de la competencia nos permitirá delimitar tanto nuestras debilidades y oportunidades, como las de los competidores. La clave para la determinación de una adecuada estrategia de mercadotecnia que permita crear o conservar la ventaja competitiva consiste en adelantarse a las reacciones de los competidores, antes de esperar a que simplemente ataquen. Aunque en la realidad es difícil determinar hacia que lado se dirigirán los competidores, de cualquier forma es necesario establecer las oportunidades y ventajas que se tienen respecto a ellos para poder sacar el mayor provecho de estas y adaptarlas a las circunstancias que vayan surgiendo.

#### ● **Análisis del entorno político y fiscal.**

Como es sabido, en nuestro país, es muy frecuente que se den cambios tanto en las condiciones fiscales como en las económicas y políticas, ya que las primeras con regularidad son adaptadas y transformadas año con año, y las segundas se transforman a los largo de seis años para luego comenzar de distinta forma dependiendo las circunstancias específicas. Por lo que se hace necesario no sólo hacer una revisión exhaustiva en cuanto a las condiciones reglamentarias de operación a las que se verá sujeta la empresa sino que tratar de determinar la dirección de los cambios en situaciones de incertidumbre económica o política.

Aunque es obvio que también ciertos sectores de la industria o empresas específicas se ven favorecidas con la aplicación de una política que incentive sus actividades. Luego entonces, se hace necesario estimar las repercusiones y los costos que ocasionará en el entorno económico las decisiones tomadas en el gobierno con respecto al ambiente competitivo.

- **Análisis del medio ambiente interno.**

Tanto las expectativas como los intereses de los integrantes de la organización jugarán un rol predominante en la determinación de las estrategias de mercadotecnia, ya que estos puntos no pueden ser excluidos del plan final estratégico a llevarse a cabo por parte de los miembros de la organización. Se debe buscar la armonía entre los principales intereses de la compañía con los de los empleados, y en empresas con relaciones laborales con uno o más sindicatos, dicha situación se complica aún más al ser está influenciada por factores externos que pueden llegar a enredar la posición tanto de la empresa como de sus trabajadores.

- **Evaluación de los recursos.**

Por último, un factor muy importante a determinar es la cantidad de los recursos con que cuenta la empresa, tanto los considerados tangibles como los intangibles, ya que no sólo se hace necesario cuantificar la cantidad de recursos financieros, las posibilidades técnicas, las facultades productivas y los sistemas de distribución y logística, sino que también es importante medir la capacidad y actitudes tanto de los directivos como la de los empleados en general, ya que la correcta evaluación de estos aspectos será un factor de diferencia entre el éxito o el fracaso.

## 4.2. Formulación de planes.

Una vez realizado el análisis del medio ambiente y fijadas las metas de la organización, se procederá a abstraer en planes concretos los objetivos de la empresa, mediante la determinación de los objetivos del área de mercadotecnia, las estrategias de cada uno de los componentes de ésta y la estrategia que recopile y conjunte las acciones de toda el área en una sola estrategia, que deberá de estar en concordancia con los objetivos de la institución.

### 4.2.1. Determinación de los objetivos de mercadotecnia.

Todo programa de mercadotecnia debe comenzar con la delimitación de objetivos específicos que permitan iniciar, guiar y controlar los esfuerzos en esa dirección. La determinación de los objetivos tendrá como función principal la

alteración de los factores que modifican la demanda dirigiéndola de manera tal que se incremente la participación de nuestros productos en el mercado.

Es necesario y obvio que dichos objetivos se encuentren en total coordinación e integración con las demás actividades que realizan las distintas áreas de la empresa para lograr la sinergia necesaria que nos permita cumplir con la misión o meta de la organización.

La correcta evaluación y análisis de las oportunidades tanto como de los recursos disponibles de la organización es la base fundamental para la generación de objetivos coherentes y eficaces, que permite a los miembros de la organización alcanzarlos en un período determinado. Para medir la calidad de los resultados esperados, plasmados en los objetivos de mercadotecnia, es necesario realizar evaluaciones periódicas que nos muestren el grado de avance logrado en la persecución de los mismos. Lo anterior sólo será posible si durante la creación y formación de objetivos estos fueron redactados de manera tal que permitan la comparación de las situaciones reales, con lo que se esperaba al principio de ellas.

Los objetivos de mercadotecnia establecerán la base cuantificable sobre la cual será medido el desempeño de dicha área. Entre los objetivos típicos que puede perseguir la mercadotecnia se encuentran el aumento en la participación del mercado, el incremento o disminución en la línea de productos, mejorar las utilidades, la integración de nuevos mercados, etcétera.

#### 4.2.2. Desarrollo de las estrategias de mercadotecnia.

Una vez planteado el objetivo general del área se procede a crear las estrategias necesarias para alcanzar dicho objetivo, mediante una revaloración de los recursos y las oportunidades, así como de una anticipación a los problemas que pudieran presentarse. La estrategia será entonces un plan específico mediante el cual se asignan los recursos disponibles con el fin de alcanzar el objetivo deseado. Es muy importante no confundir estrategias con tácticas, ya que estas últimas se refieren a las decisiones y acciones específicas para ejecutar dicha estrategia.

Las estrategias de mercadotecnia tendrán como referencia dos puntos principales: el desarrollo de las estrategias relativas al mercado seleccionado como meta y las estrategias propias de cada elemento componente de la mercadotecnia

##### 4.2.2.1. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO.

Previo al desarrollo de la estrategia con respecto a la mezcla de mercadotecnia, se procede a hacer una evaluación, análisis y selección del mercado, ya que cualquier estrategia respecto a la estructura de precios, sistema de distribución, producto y esfuerzo promocional serán ineficaces si no se pone especial cuidado en la selección del mercado meta.

La estrategia de selección del mercado meta tiene como finalidad el delimitar la perspectiva que tendrá la función de mercadotecnia con respecto al usuario final del producto que se coloca en el mercado. Al respecto existen dos enfoques: el

enfoque de mercado total y el de segmentación del mercado. El primero consiste en establecer mediante un análisis, que la composición de la mayor parte de los clientes permite la utilización de una sola mezcla de mercadotecnia con la cual se pueda abarcar un número más grande de consumidores con mayor efectividad. La segunda, se refiere a la determinación de varios sectores o segmentos en la composición de la demanda, lo que origina que se tenga que utilizar distintas mezclas de mercadotecnia para cada uno de los submercados con características similares, lo que permite a la organización atender de manera adecuada al mercado dependiendo las condiciones de cada uno de los segmentos.

#### 4.2.2.2. DESARROLLO DE LA MEZCLA ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA.

Quando se ha llegado a la selección del mercado meta, se procederá entonces a desarrollar la estrategia que permita adaptar las variables controlables de la mercadotecnia (producto, plaza, precio y promoción) con las posibilidades y problemas que presente el mercado. Dicha estrategia representará para la empresa el "qué hacer" para enfrentar las circunstancias específicas que conforman el mercado. Mientras que las tácticas o planes más específicos representarán el "cómo hacerlo". Durante el desarrollo de esta etapa, la adecuada selección e identificación de alternativas y problemas, permitirá a cada elemento de la mezcla, sacar el mayor provecho posible de cada situación. En relación al producto, se debe realizar la configuración de atributos que mejor satisfagan al consumidor final, así como una valuación del precio y las condiciones que facilite la comercialización del mismo, además de proporcionarle la disponibilidad necesaria para aumentar su utilidad y por último proporcionar la información e imagen que permitan la simbolización de los atributos añadidos al producto para la satisfacción de necesidades psicológicas y sociales al consumidor.

##### • **Producto.**

Para la adecuada selección de la estrategia de las mercancías, servicios o ideas se debe establecer la configuración que se considere más valiosa por los consumidores. Por ser el producto una de las partes de mayor visibilidad de las actividades de mercadotecnia se debe tener extremo cuidado en el diseño del envase, marca, etiqueta y servicios adicionales ya que los beneficios percibidos por el cliente proporcionarán la clave del éxito de una estrategia de producto.

En relación al ciclo de vida del producto, este resulta una herramienta útil en el proceso de decisión estratégica del producto, ya que proporciona parámetros de decisión para establecer el cuando entrar o retirarse de un mercado.

Entre las estrategias más comunes en relación al producto encontramos las siguientes:

**Estrategias diferenciadas e Indiferenciadas del producto.** Estas se refieren a que cuando existe una segmentación en el mercado, en la primera se diseñan productos separados para cada uno de los segmentos que componen la demanda,



mientras que en la indiferenciada se crea un sólo producto pero se establece una diferencia en cuanto a la promoción o distribución, generalmente.

**Estrategia de expansión o diversificación de la línea de productos.** Se refiere a la necesidad de aumentar la cantidad de productos existentes, esto puede darse de tres maneras: horizontal, vertical o en ambas direcciones. La expansión horizontal se refiere a la adición de nuevos productos o atributos a los productos ya existentes. Mientras que la expansión vertical involucra una diversificación de las actividades de la empresa hacia adelante, aumentando la complejidad del proceso productivo mediante la adición a la empresa de algún elemento de la cadena de distribución; o hacia atrás en relación a la adquisición de materias primas a través de la absorción de su fuente de abasto, para la disminución de costos.

**Estrategia de eliminación o disminución de la línea de productos.** Por el contrario de la estrategia de expansión, la estrategia de eliminación o disminución estará orientada a la eliminación de ciertos componentes del producto o la supresión total de algunos de ellos, por la misma razón que resulta ventajosa la estrategia de expansión, la estrategia de disminución podrá dar mayores ganancias a algunas empresas.

**Estrategia de mejora de productos actuales.** Consiste en la alteración favorable que se tendrá que realizar de alguno de los componentes del mismo, como puede ser la etiqueta, el servicio, el envase, el color la forma, etcétera.

**Estrategia de reposicionamiento del producto.** Esta estrategia consiste en hacer un mayor énfasis en los atributos del mismo en relación con los de la competencia y con otros que la misma empresa comercialice. La creación de nuevos usos y la mejor percepción por parte de los consumidores de la marca se encuentran entre los factores de reposicionamiento que pueden dar mas ventajas al producto.

#### • Precio.

La determinación del precio es una de las variables de la mezcla de mercadotecnia que con mayor facilidad se puede alterar, ya que los cambios en la estructura de precios se pueden realizar con mayor rapidez que los cambios en el producto, en la distribución o en la promoción. La determinación del precio estará influenciada por la teoría económica debido a que la adecuada selección de la estrategia del precio permitirá a los encargados de la mercadotecnia ajustar las demás variables a las condiciones específicas de la oferta y la demanda. El precio en ocasiones se utiliza como paliativo a deficiencias en los demás factores de la mercadotecnia. El precio permitirá a la empresa establecer la base para la determinación de las utilidades.

Las dos más comunes estrategias de determinación de precios son las siguientes.

**Estrategia de desnate de precios.** Esta estrategia consiste en la implantación de un margen alto de ganancia y por consecuencia, un precio alto. Dicha estrategia esta directamente relacionada con el ciclo de vida del producto en la fase de

crecimiento rápido, que permite a la organización aprovechar la demanda para obtener mayores ganancias, es decir, se aprovecha la crema del mercado.

**Estrategia de penetración.** Por el contrario de la estrategia de desnate de precios, la estrategia de penetración consiste en establecer un margen bajo con precios bajos para alcanzar con mayor rapidez aquellos segmentos del mercado con una alta elasticidad en la demanda, es decir, llegar a los mercados masivos con mayor rapidez que la competencia, lo que le permite a la organización obtener una ventaja competitiva más.

#### • Plaza.

Las decisiones respecto a las estrategias de distribución son las más inflexibles de la mezcla, ya que representan el establecimiento de compromisos con los intermediarios o consumidores por periodos muy largos en los cuales se crean intereses alternos que dificultan la modificación de dichos canales.

Un elemento muy importante a considerar dentro de la estrategia de distribución establece que es posible eliminar a un intermediario pero es imposible eliminar sus funciones, debido a esto, la estrategia de distribución debe prever las posibles consecuencias de la eliminación o aumento en los eslabones de la cadena de distribución.

Entre las más comunes estrategias de distribución encontramos:

**Estrategia de distribución intensiva.** Consiste en hacer llegar los productos al mayor número de consumidores para que estos lo adquieran con mayor frecuencia, a través de la colocación de este en cada lugar disponible dentro del mercado.

**Estrategia de distribución exclusiva.** Lo contrario a la anterior estrategia, la distribución exclusiva implica seleccionar los lugares de venta de manera tal que llegue el producto al segmento del mercado al que está dirigido.

#### • Promoción.

La publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y el envase son los elementos más importantes a considerar dentro de la estrategia de promoción. La estrategia de promoción puede estar dirigida hacia una diversidad de fines, entre los cuales destaca su contribución directa al aumento en la demanda y el incremento en el valor de la oferta. Entre los enfoques que puede recibir la estrategia de promoción, en relación a los esfuerzos que se realicen, estos pueden estar enfocados hacia el incremento de los conocimientos del producto por parte de los consumidores, así como a la creación de actitudes de compra.

Entre las estrategias más importantes de la promoción se encuentran las siguientes:

**Estrategia de selección de medios.** A través de esta estrategia se determinará el medio seleccionado para llevar a cabo una campaña de publicidad de ventas o promoción del producto. Una vez seleccionado el medio, se debe establecer el segmento al que se enfoca, la cobertura alcanzada, la perspectiva de penetración del mensaje y el enfoque que tendrá el producto.

**Estrategia de rompimiento de ruido.** Consiste en llamar la atención del público consumidor por medio de una reducción de la atención prestada a la competencia, es decir, del ruido que ocasiona ésta.

**Estrategia de promoción de nuevos usos.** Su objetivo es el de estimular la compra por medio de la difusión de los atributos del productos, ya sean estos nuevos o agregados.

**Estrategia de incentivos de ventas.** A través de ella se intenta que los intermediarios o distribuidores, promuevan la venta de nuestros productos en base al premio en cumplimiento a esta.

**Estrategia de venta personal.** Se trata de ofrecer el producto directamente al consumidor final por medio de agentes especializados, que deberán realizar una presentación de este señalando sus ventajas y características.

Unavez detallada cada una de las estrategias de la mezcla de mercadotecnia deberán integrarse en una sola que compagine y coordine todas las acciones a desarrollarse en el área de mercadotecnia, en función de la consecución de los objetivos de la organización.

#### 4.2.3. Integración y presentación formal del plan estratégico de mercadotecnia.

Unavez seleccionadas e integradas las estrategias del área de mercadotecnia se procederá a su presentación formal para su autorización por parte de la alta gerencia o dirección. La presentación de dicho plan deberá hacerse por escrito y deberá contener los siguientes puntos:

I. **Antecedentes de la estrategia de mercadotecnia.** En este punto se señalará la situación actual de la empresa, así como sus objetivos, políticas y programas, realizando una breve descripción de su estructura y de su entorno. También es conveniente señalar las situaciones bajo las cuales se desarrolló la estrategia de mercadotecnia.

II. **Análisis de la situación.** En el cual se señalarán claramente las variables que influyeron en la determinación de la estrategia de mercadotecnia, definiendo su situación actual, pasada y futura, lo que permitirá establecer una perspectiva sobre las condiciones del mercado y la situación competitiva de la organización. Asimismo, y a manera de conclusión, se deben mostrar las oportunidades y problemas que pudieran presentarse, y las posibles soluciones o caminos que debieran seguirse para evitar o aprovechar las circunstancias.

III. Descripción de la estrategia de mercadotecnia. Esta será la parte medular de la presentación del plan, ya que contendrá los siguientes puntos:

a) **Objetivos del área de mercadotecnia.** Deben estar establecidos de manera tal que permitan la medición de las acciones, durante el periodo de tiempo que se enmarque en los mismos. Estos pueden tomar como base aspectos financieros, cuantitativos o cualitativos. Además de sincronizar con los objetivos generales de la organización.

b) **Estrategia de mercadotecnia.** Esta será considerada como la respuesta a la pregunta planteada de cómo llegar al cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia, es conveniente señalar que las estrategias de mercadotecnia constituyen decisiones actuales que presentarán efectos a largo plazo, mediante los cuales se logrará el cumplimiento de un objetivo específico. La estrategia de mercadotecnia será la integradora de cada una de las estrategias de la mezcla así como de la estrategia del enfoque o determinación de mercado. Dicha estrategia debe plantear la manera en que se resolverán los problemas que se presenten, los métodos que se utilizarán para la comercialización de los productos, la configuración, la valuación, la manera de facilitarlo a los clientes y la forma en que se promoverán los mismos. Por último debe contener lo que se conoce como planeación de contingencias, es decir, aquellas alternativas de la institución en caso de algún evento imprevisto pero probable. La planeación estratégica considera la ocurrencia de eventos con un alto grado de probabilidad, sin embargo, la falta de disponibilidad de datos obliga a las organizaciones a crear planes alternos que permitan prever, desde su principio, las situaciones a las cuales posiblemente se enfrentará la organización.

c) **Datos necesarios para la implantación, evaluación y control.** En esta parte de la presentación de la estrategia se mostrarán todos los documentos, gráficas, análisis y proyectos necesarios para el correcto cumplimiento, evaluación y control de la estrategia, ya que sin estos sería difícil mantener las situaciones bajo un esquema detallado al cual deberán sujetarse. Entre los principales datos se encuentran los presupuestos, es decir, las erogaciones necesarias detalladas por asignación, para poder cumplir con la estrategia; el programa general de actividades y los sistemas de evaluación y control de la estrategia.

#### 4.2.4. Planes y programas de mercadotecnia a mediano plazo.

Al proceso de traducir en acciones concretas y específicas los objetivos de la planeación se le conoce como pasar de la planeación a la administración estratégica, durante el cual se trata de darle un verdadero sentido y significado a las pretensiones de la planeación, mediante el desarrollo cotidiano de las acciones que permita obtener un efecto mayor en la realización de cada una de estas a lo largo del tiempo, logrando con esto cumplir con los objetivos señalados.

Los planes tácticos a corto y mediano plazo tendrán como finalidad el convertir en decisiones actuales las estrategias de mercadotecnia mediante la presentación de presupuestos los primeros, y mediante el desarrollo de planes funcionales los segundos.

El desarrollo de un plan funcional a mediano plazo debe integrar el plan funcional de cada acción con el fin de estructurarlo en uno solo que compagine todos los recursos, personal y tiempo requerido para desarrollarlo.

Entre las actividades o funciones que debe cubrir un plan funcional de mercadotecnia a mediano plazo se encuentran las siguientes:

- La organización de la fuerza de ventas.
- La capacitación de los vendedores.
- El programa publicitario.
- La estructura de la organización de ventas.
- El programa de presentación de promociones y descuentos.
- El programa de investigación de mercados.
- El programa de actividades del intermediario o distribuidor.
- Las actividades de servicio técnico y asesoría.
- El programa de modificaciones al producto.
- Las actividades de inventario y clasificación de productos.

La presentación de el plan funcional de mercadotecnia a mediano plazo debe incluir un presupuesto que especifique el costo esperado de llevarlo a cabo, así como el periodo de tiempo requerido para su culminación, determinando las personas responsables de cada función y estableciendo los resultados que se esperan así como los sistemas de evaluación de los mismos.

#### 4.2.5. Planes y programas de mercadotecnia a corto plazo.

La intención de los planes y programas de mercadotecnia a corto plazo consisten en expresar en términos cuantitativos las acciones planeadas en los planes a mediano plazo, siendo los planes a corto plazo un medio para medir el desempeño de las decisiones estratégicas que permite un control más significativo de las operaciones de mercadotecnia.

El plan a corto plazo más representativo se conoce como presupuesto. Este consiste en la elaboración de un plan que precisa los resultados esperados de las operaciones de mercadotecnia, expresado en términos numéricos. Se recomienda la elaboración de presupuestos por periodos no mayores de un año, ya que esto permite a la gerencia de mercadotecnia un mayor control y coordinación de las operaciones que se realicen. Asimismo, se debe recordar, que aunque la intención de un buen presupuesto es guardar las cantidades inamovibles, las condiciones en el medio ambiente pueden cambiar, así que estos planes deben guardar cierta flexibilidad que permita su adaptación a las situaciones cambiantes.

#### 4.3 Ejecución y revisión.

El proceso de ejecución y revisión deberá procurar establecer el clima y las condiciones necesarias para el desarrollo correcto de las actividades planeadas. El significado de las acciones de revisión consiste en establecer un control directivo que permita reforzar el proceso de planeación estratégica de mercadotecnia a través de asegurar el desempeño conforme a los planes de el área.

##### 4.3.1. Ejecución de los planes.

La ejecución de los planes se deberá realizar conforme a las políticas y normas generales de la organización, permitiendo desarrollar las acciones de todos los miembros involucrados, en un clima que incentive y motive la realización de los planes para así lograr con éxito el alcance de los objetivos deseados.

##### 4.3.2. Previsión y evaluación.

El objetivo de la previsión y evaluación consiste en diseñar y operar sistemas de control que permitan la revisión periódica de las actividades que se realizan en el área. El control comparará las acciones reales con las situaciones esperadas para que los encargados de el área puedan considerar, en base a diferentes aspectos, si se aplican medidas correctivas o no. Una vez establecidos los parámetros de control se realizará la evaluación del desempeño de los miembros de la organización de mercadotecnia y se comparará con los criterios establecidos. Cuando existan desviaciones de la norma, se deben establecer también, las acciones correctivas que deben realizarse para la corrección de las divergencias existentes.

## CONCLUSIONES.

En la actualidad la mercadotecnia surge como una actividad integradora entre los mercados y sus necesidades, y los objetivos de la compañía y su capacidad de satisfacción de dichas necesidades. Los cambios que origina la mercadotecnia en todo su entorno facilitan el intercambio de bienes, así como el estímulo de la producción, además de proporcionar una distribución efectiva de estos a una mayor cantidad de población. Hoy en día, la producción y los medios masivos de comunicación así como el alcance y difusión de las innovaciones productivas permiten la distribución efectiva de los beneficios de dichas innovaciones en estratos de población cada vez mayores, lo que provoca que el entorno competitivo se vuelva más complejo, y dependiente de factores cada vez más interrelacionados.

El medio ambiente es en el presente un factor de considerable importancia para las organizaciones, ya que establece restricciones a las actividades y limita las capacidades de la misma. La planeación estratégica proporcionará a la empresa el factor de disminución de riesgos de situaciones imprevistas, a través del logro efectivo de los objetivos institucionales, proporcionando una estructura que sirva de guía a las actividades y que permita el crecimiento y desarrollo de la misma.

La mercadotecnia moderna requerirá de la planeación estratégica para el logro exitoso de sus actividades. A través de la adecuada relación de las funciones de mercadotecnia con su medio ambiente, ésta logrará una efectiva identificación de las necesidades de los clientes, así como satisfacer dichas necesidades por medio de el desarrollo de productos y servicios acordes con ellas, asignando precios y distribuyéndolos de la manera correcta, comunicando en todo momento los atributos y capacidades de los productos en intercambio.

Tanto en la planeación estratégica, como en el desarrollo de las actividades de mercadotecnia, el factor de mayor importancia será el humano. Este adquirirá mayor relevancia al considerar tanto a la planeación estratégica como a las funciones de mercadotecnia como filosofías de administración, más que como simples técnicas administrativas.

Indudablemente que tanto la planeación estratégica como el desarrollo de las actividades de mercadotecnia comprenderá el uso y consideración de una serie de técnicas analíticas que darán como resultado el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia, sin embargo, la comprensión de los alcances de la aplicación de ambas va más allá que de el simple entendimiento técnico. El desempeño e implantación fructífera de un proceso de planeación estratégica de mercadotecnia incluirá su comprensión desde el punto de vista de una filosofía o arte de administrar, ya que necesita imprescindiblemente de la combinación de atributos analíticos y heurísticos en todo administrador.

Ningún sistema administrativo será efectivo sin la participación de todos sus miembros y la adquisición de compromisos por parte de cada uno de los integrantes para el logro y consecución de la meta perseguida. Es por eso que el personal involucrado en el desarrollo e implantación de la estrategia de mercadotecnia debe comprender la dimensión de la puesta en marcha de sus acciones.

La implantación de las estrategias de mercadotecnia permitirá comprender a ésta última como una actividad que se encuentra interrelacionada con las demás funciones y actividades de la empresa, por lo que se desprende de esta afirmación que la estrategia obtenida para el área de mercadotecnia no será considerada como la base para el desarrollo de la estrategia de la organización ni de las demás estrategias funcionales de la misma, ya que la colocaría a las otras actividades como simples elementos subordinados a las actividades de la mercadotecnia. Es obvio el papel que juega la mercadotecnia como función integradora de las necesidades de los clientes y los satisfactores proporcionados por la empresa, sin embargo, las funciones de todas las áreas de la empresa estarán delineadas bajo un solo esquema que resulte de la delimitación de la estrategia general de la organización.

Resulta claro suponer entonces que la aplicación del proceso de planeación estratégica dentro de las funciones del área de mercadotecnia no resultará, en modo alguno, la panacea planificadora que nos permita eliminar los riesgos y atenuar las limitaciones, sin embargo, son muchas las ventajas que se pueden obtener mediante su correcta comprensión, aplicación, difusión e implantación, dentro de cualquier empresa, ya que lo que se busca a través de dicho proceso es alcanzar los objetivos esperados con el mayor grado de eficacia posible.

Cabe destacar, dentro de dicho proceso, la importancia que posee la función de la retroalimentación de la información a través de todos los niveles y estructuras de la organización, ya que sin este sería imposible un adecuado control de las actividades y funciones que se deben realizar para el logro del objetivo común, por lo que la función de control, servirá de contrapeso para establecer parámetros de ajuste y corrección a través de todo el proceso de planeación estratégica de mercadotecnia.

El éxito que obtenga una empresa en el logro de sus objetivos dependerá de la habilidad de sus integrantes para poder detectar con precisión los deseos y necesidades latentes en los consumidores. Es por eso que la función de la planeación estratégica de la mercadotecnia requerirá de la capacidad de análisis, síntesis, creación y comunicación de los encargados de su puesta en marcha para obtener conclusiones lógicas sobre la determinación de estrategias acordes con el ambiente de oportunidades y problemas que se dan en el medio circundante.



Luego entonces es claro suponer, bajo el esquema detallado anteriormente, y tomando en cuenta el desarrollo integral de esta investigación, que se cumplieron cabalmente los objetivos iniciales planteados para la realización de la misma; ya que durante el transcurrir de el primer capítulo se estructura de la manera más clara, detallada y específica que fue posible, las fases del proceso administrativo, así como la importancia y dimensión de la planeación dentro del mismo. Por otro lado, en el segundo capítulo, una vez sentadas las bases, se procedió a establecer la necesidad, características, antecedentes y funciones de la planeación estratégica, concatenado con el primer capítulo, colocando el énfasis en su definición, proceso y estructura. Por lo que respecta al tercer capítulo que corresponde a la definición de la variable dependiente de esta investigación que resulta ser la mercadotecnia, de la cual se plantearon sus antecedentes, su importancia, sus principales formas de organización, así como sus diferentes conceptualizaciones y sus componentes actuales. Tratando en todo momento de no perder el objetivo principal de esta investigación y acentuando lo que consideraba de mayor relevancia para los fines de la misma. Al través del cuarto capítulo trate de obtener el marco de referencia para establecer la estructura que me permitiera llegar al objetivo general de este trabajo mediante la concreción de los tres primeros objetivos y la conclusión del cuarto. Por lo que en el quinto capítulo se estructura las características, importancia y proceso de un sistema de planeación estratégica enfocado a las funciones del área de mercadotecnia. Dicho proceso se obtuvo para el cumplimiento del objetivo general de esta investigación mediante las conclusiones obtenidas en los capítulos anteriores, buscando que dicho proceso no resultara complicado sino que fuera sencillo, pero completo.

El planteamiento inicial, mediante el cual esta investigación tiene su sustento, vino a enriquecer los estudios existentes en materia de mercadotecnia y planeación estratégica mediante una modesta aportación a dichos temas. Dado que la justificación del tema va encaminada hacia la reducción de incertidumbre futura en la toma de decisiones en las empresas, resulta clara la relación con el planteamiento de la investigación, que proponía el obtener un marco teórico de reflexión entre los dos temas tratados en este trabajo, por lo que lo obtenido en el desarrollo de los anteriores capítulos podrá servir a los encargados de la toma de decisiones como un apoyo para la aplicación de la planeación estratégica en las funciones de mercadotecnia.

Huelga decir, al final de esta investigación, que la humilde aportación que se intento hacer al principio de la misma no fue escatimada en esfuerzos ni recursos disponibles, más sin embargo, esta no cubre en su totalidad todos los puntos que abarca el tema debido a su amplitud y profundidad y sufre de sobradas limitaciones que se intentaron superar en la manera de lo posible, pero es mi más sincero deseo que el presente trabajo sirva de guía o referencia a futuras investigaciones posteriores con temas relacionados con la mercadotecnia o la planeación estratégica.

## BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA:

1. Russell L. ACKOFF  
UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS.  
Ed. Limusa
2. Russell L. ACKOFF  
EL ARTE DE RESOLVER PROBLEMAS  
Ed. Limusa
3. Alfredo ACLE Tomasini  
PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD.  
Ed. Grijalbo
4. Kenneth ALBERT  
MANUAL DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA  
Ed. McGraw-Hill
5. H. I. ANSOFF, R. P. DECLERK y R. L. HAYES  
EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.  
Ed. Trillas
6. Robert N. ANTHONY  
SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL  
Ed. El Ateneo.
7. Martin L. BELL  
MERCADOTECNIA, CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS  
Ed. C.E.C.S.A.
8. Eugene J. BENGE  
ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA  
Ed. Diana.
9. Samuel C. CERTO  
ADMINISTRACION MODERNA  
Ed. Interamericana.
10. Ernest DALE  
COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA.  
Ed. Reverte
11. Peter F. DRUCKER  
LA GERENCIA, TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS  
Ed. El Ateneo
12. José A. FERNANDEZ A.  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
Ed. Diana
13. Laura FISHER  
MERCADOTECNIA  
Ed. Interamericana
14. Jose GARCIA M. y Lourdes MUNCH G.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

Ed. Trilés

15. William C. GIEGOLD  
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS  
Ed. McGraw-Hill

16. Mack HANAN  
ESTRATEGIAS RECOMPETITIVAS  
Ed. Norma

17. Karsten G. HELLEBUST y Joseph C. KARLLINGER  
PLANEACION ESTRATEGICA PRACTICA  
Ed. C.E.C.S.A.

18. Sergio HERNANDEZ Y R. y Nicolas BALLESTEROS I.  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
Ed. Interamericana

19. G. David HUGHES  
MERCADOTECNIA, PLANEACION ESTRATEGICA  
Ed. Interamericana.

20. Fremont E. KAST y James E. ROSENWEIG  
ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES.  
Ed. McGraw-Hill

21. Shigeru KOBAYASHI  
ADMINISTRACION CREATIVA  
Ed. Técnica

22. Harol KOONTZ, Cynl O'DONNELL y Heinz WEIHRICH  
ELEMENTOS DE ADMINISTRACION  
Ed. McGraw-Hill

23. Philip KOTLER  
DIRECCION DE MERCADOTECNIA  
Ed. Diana.

24. Philip KOTLER y Gary ARMSTRONG  
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA  
Ed. Prentice Hall

25. Jean J. LAMBIN  
MARKETING ESTRATEGICO  
Ed. McGraw-Hill

26. Francisco, J. LARIS C.  
ADMINISTRACION INTEGRAL  
Ed. C.E.C.S.A.

27. William M. LUTHER  
EL PLAN DE MERCADEO  
Ed. Norma

28. Jhon B. MINER  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO, TEORIA INVESTIGACION Y PRACTICA.  
Ed. C.E.C.S.A.

29 Kenichi OHMAE  
LAMENTE DEL ESTRATEGA  
Ed. McGraw-Hill

30 Daniel PIESTRAK  
LOS SIETE FACTORES CLAVE DEL MARKETING ESTRATEGICO  
Ed. Diaz de Santos, S. A.

31 Michael E. PORTER  
ESTRATEGIA COMPETITIVA  
Ed. C.E.C.S.A.

32 W. M. PRIDE y O. C. FERRELL  
MARKETING, DECISIONES Y CONCEPTOS BASICOS  
Ed. Interamericana

33 Agustín REYES PONCE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Ed. Limusa

34 Matthias SACHSE  
PLANEACION ESTRATEGICA EN EMPRESAS PUBLICAS  
Ed. Trillas

35 Charles D. SCHEWE y Reuben M. SMITH  
MERCADOTECNIA, CONCEPTOS Y APLICACIONES  
Ed. McGraw-Hill

36 William J. STANTON  
FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA  
Ed. McGraw-Hill

37 George A. STEINER  
PLANEACION ESTRATEGICA. LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER  
Ed. C.E.C.S.A.

38 George A. STEINER.  
PLANEACION DE LA ALTA DIRECCION  
Ed. Universidad Navarra. Barcelona.

39 James A.F. STONER y Charles WANKEL  
ADMINISTRACION  
Ed. Prentice Hall

40 George R. TERRY y Stephen G. FRANKLIN  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Ed. C.E.C.S.A.