



Universidad Nacional Autónoma De México

Programa Único de Especializaciones en Ciencias de la Administración

“Empresa con una cultura holística, que invierte en la planeación estratégica y de marketing enfocada al mercado, construye una organización competitiva”

Tesina

Que Para obtener el grado de:

Especialista en Mercadotecnia

Presenta:

Elizabeth Morales Valencia

Tutor:

M.A.O. Maria Celina González Goñi

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, Agosto 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
III. HIPÓTESIS	3
IV. OBJETIVOS	4
V. MÉTODOLOGIA.....	4
VI. DESARROLLO CAPITULAR.....	4
Antecedentes	4
Marco Teórico	6
1. CAPITULO UNO INTRODUCCIÓN A LA MERCADOTECNIA.....	6
1.1. Visión actual de Marketing	8
1.2. Marketing orientado al mercado	10
1.3. Valor y satisfacción para el cliente	11
2. CAPITULO DOS PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	13
2.1. Niveles de planeación	15
2.2. La Planeación Estratégica.....	18
2.3. La estrategia corporativa	19
2.4. Proceso de planeación estratégica	23
2.5. El liderazgo en la planeación estratégica	27
3. CAPITULO TRES PLAN DE MARKETING.....	28
3.1. Marketing Estratégico (Orientación de la estrategia al cliente).....	29
3.2. Proceso de planeación estratégica de marketing	32
3.2.1. Análisis situacional y del entorno	37
3.2.2 Plan de Marketing	50
3.2.3. Evaluación y control	70
VII. CONCLUSIÓN.....	73
VIII. FUENTES DE INFORMACIÓN	74

I. INTRODUCCIÓN

La finalidad que persigue esta tesina es proyectar como es una organización holística con una visión amplia, que actúa en sinergia y se preocupa por su motor que son las personas que colaboran para su desarrollo. Esto complementado por planeación estratégica, que contempla la situación como un todo y acciona en base a ello para generar resultados benéficos integrales para su entorno tanto interno como externo y principalmente para sus clientes.

Esta tesina defiende el ver en la planeación estratégica de marketing como una inversión, la cual debe de estar totalmente enfocada al consumidor ya que con ello se logra alcancen de metas gracias a esa visión integral de la empresa, además de garantiza su vigencia en el mercado, debido a la preocupación y suma de esfuerzos para satisfacer a los clientes.

Cada uno de las características mencionadas, crean una organización con fortalezas sólidas y un valor de marca que impacta directamente en las utilidades que toda empresa persigue.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con qué bases y qué enfoque tiene la toma de decisiones en las empresas hoy en día. ¿Es lo adecuado ante un escenario tan competitivo?

III. HIPÓTESIS

Una empresa holística orientada al marketing, dónde sus equipos de trabajo reconozcan y sean parte de la filosofía motivada por la satisfacción del cliente, impulsada y guiada por un plan estratégico de marketing, el cual sea flexible y este en las manos de líderes con toma de decisiones estratégicas, conlleva a una empresa que asegurara su trascendencia y permanencia en los mercados.

IV. OBJETIVOS

- Demostrar que el marketing es una filosofía organizacional que conlleva a una visión organizacional más humana, cuya directriz es el enfoque a la satisfacción de su mercado.
- Conocer el marco conceptual y teórico de la planeación estratégica de marketing y sus alcances para una mejor toma de decisiones.
- Reconocer la importancia de la orientación al cliente en las organizaciones y demostrar que es el mejor camino al éxito y a la permanencia en los mercados.

V. METODOLOGIA

El presente trabajo “Empresa con una cultura holística, que invierte en la planeación estratégica y de marketing enfocada al mercado, construye una organización competitiva” es un proyecto de investigación, por la modalidad está enfocado a plantear un camino practico para obtener resultados.

Por la naturaleza se utilizó métodos y técnicas cualitativas, buscando analizar la problemática con distintas herramientas para sostener la hipótesis planteada.

VI. DESARROLLO CAPITULAR

Antecedentes

El marketing y la planeación estratégica fueron dos temas medulares para el desarrollo de dicha tesina, por lo que se tocan un poco de los antecedentes de ambos.

El marketing en un principio se desprendió de una ciencia económica, con la finalidad de conocer factores que impactaban en la oferta y la demanda, estudiando así el desarrollo de productos y servicios, así como conocer el comportamiento de los consumidores y con desarrollar un proceso de comercialización.

El término de Marketing fue inventado por Ralph Star Butler, quien designo así a este campo que estudiaba la actividad mercantil. Para 1910 Butler impartió un curso en la universidad de Wisconsin, al que llamo Métodos del marketing; sucesivamente otros profesores empezaron a usar dicho término; por lo que tuvo una aceptación y una connotación profesional; con el tiempo el término se utilizó fuera de Estados Unidos.

El término ha sido modificado por diferentes países, adaptándolo a su idioma, como por ejemplo en Latinoamérica el término es conocido como mercadotecnia, mientras que en España se utilizó el vocablo mercadeo.

El Club de Mercadeo de Barcelona, en el primer congreso que fue en 1960, decidió utilizar el término Marketing para denominar el estudio de las técnicas y prácticas de comercialización.

Estrategia, cuyo previo vocablo “strategos”, etimológicamente proviene de stratos (ejército) y agein (conducir), por lo tanto su significado es “El arte de dirigir operaciones militares”. Su significado ha ido adaptándose a diversos escenarios a través del tiempo, en un principio se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más adelante significo “El arte del general”, es decir, las habilidades psicológicas y de carácter con que se asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c) este se refería a habilidades administrativas, como liderazgo, oratoria y poder. En (330 a.c.) el termino hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer el enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global. Desde 1960, este concepto ha cobrado importancia en el mundo de los negocios, ejecutivos de corporativos como Chester Barnard de AT&T (1938) y Alfred Sloan de General Motors (1963) fueron los primeros en prestar atención a la importancia de la estrategia en un contexto de negocios.

La planeación estratégica por lo tanto desde la década de 1960 estaba ya en práctica, desde ese entonces y hasta mediados de 1980, subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación. (Ferrel) Es decir los ejecutivos senior y unidades especializadas en planeación estratégicas desarrollaron metas y planes para toda la organización; posteriormente los bajaban a los gerentes tácticos y operativos, por lo que la planeación que ellos llevaban se limitaba a procedimientos específicos. Por lo que la comunicación era muy pobre entre el ejecutivo que llevaba a cabo la planeación estratégica y los tácticos y operativos; creando grandes brechas para alcanzar el éxito; hoy en día se trabaja en conjunto para crear una planeación estratégica integral; lo cual tiene mejores resultados. El director general y otros gerentes de alto nivel siguen teniendo en sus manos la planeación estratégica, los gerentes tácticos, e incluso operativos proporcionan valiosas aportaciones para el plan estratégico de la organización. En algunos casos estos gerentes tienen cierta autonomía para elaborar o modificar sus propios planes, lo que hace a una empresa flexible y con mejor capacidad de respuesta ante los cambios del ambiente.

Marco Teórico

1. CAPITULO UNO INTRODUCCIÓN A LA MERCADOTECNIA

El concepto de marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo, como antes se mencionó, por lo que para ampliar el panorama, citaré a diferentes expertos del marketing.

Philip Kotler, uno de los más consolidados en dicha disciplina, dice:

Es el proceso social, administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros. (Kotler, 1998)

Filosofía gerencial según la cual el logro de metas de la organización depende de determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores. (Kotler, Marketing, 2001)

Mientras William Stanton lo describe de la siguiente manera.

Es un sistema total de actividades de negocio cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos. (William, 2000)

Por su parte Fisher se enfoca más al mercado.

Es la satisfacción de clientes reales y potenciales de la empresa, a través de la realización de un plan coordinado de productos y programas para satisfacer tales necesidades y sus utilidades se derivan de la satisfacción del cliente. (Fisher de la Vega, 2004)

William Zikmund y Michael d'Amico tocan el tema de la comunicación en su definición.

Es el proceso de influir en las transacciones de intercambios voluntarios que se llevan a cabo entre productor y consumidor. Dicho proceso incluye la comunicación y requiere de un mecanismo o sistema para realizar el intercambio de los productos del mercadólogo por algo de valor. (Zikmund, 2002)

Octavio Ávila Montes de Oca, lo define integrando factores diferentes a los antes mencionados por otros autores.

Es el conjunto de actividades, técnicas, apoyos y soportes que realizamos para investigar las necesidades y los deseos de los consumidores (personas físicas o empresas), así como el mercado en general para saber y superar sus expectativas sobre qué producto o servicio debemos fabricar o comprar para vender con éxito y que sea más rentable. Asimismo, estudia todas las actividades, las técnicas y los soportes que nos ayudan a realizar el producto o servicio al intermediario o al

consumidor final, todo ello realizado bajo un proceso administrativo lógico, creativo y con calidad en todo. (Ávila Montes de Oca, 1995)

La definición de la American Marketing Association es la siguiente y una de las más actuales.

Marketing la actividad, el conjunto de instituciones y procesos necesarios para crear, comunicar, brindar e intercambiar bienes que se ofrecen y tienen valor para los compradores, los clientes, los socios y la sociedad en general. (American Marketing Association, 2007)

1.1. Visión actual de Marketing

Dice una famosa cita de David Packard, cofundador de Hewlett-Packard, “ El marketing es demasiado importante para dejarlo exclusivamente en manos del departamento de marketing”

Así como hay servicios, beneficios y atributos que agregan valor a los productos, el marketing funciona de igual forma para una organización.

El marketing no es solo una disciplina o un área de la organización, es además una filosofía con la que se guía íntegramente una empresa que busca romper el esquema tradicional un tanto cuadrado, esta construye para satisfacción de sus clientes, creando y armonizando equipos que estén comprometidos con dicha filosofía.

El área de marketing conjunta las tareas y procesos que sean necesarios para cumplir con dicha finalidad.

Marketing como filosofía sabe que para construir, necesita ir de la mano de todas las áreas de la empresa e interactuar con diversas redes externas. Por lo que busca armonizar y crear ambientes que ayuden a potencializar el desempeño, lo cual

implica generar compromiso y lealtad por los ideales. Esto se logra rodeándose de personal profesional que busque crecimiento y aprendizaje constante, ya que son las personas que son capaces de forjarse metas y crear estrategias para alcanzarlas. Reconocer que el principal motor de la empresa son individuos y sus capacidades, implica verlos como seres humanos que tienen necesidades y motivantes, atendiendo a solventar estas mismas para que su bienestar se refleje en sus aportaciones. Ejemplificare a continuación con la pirámide de Maslow.

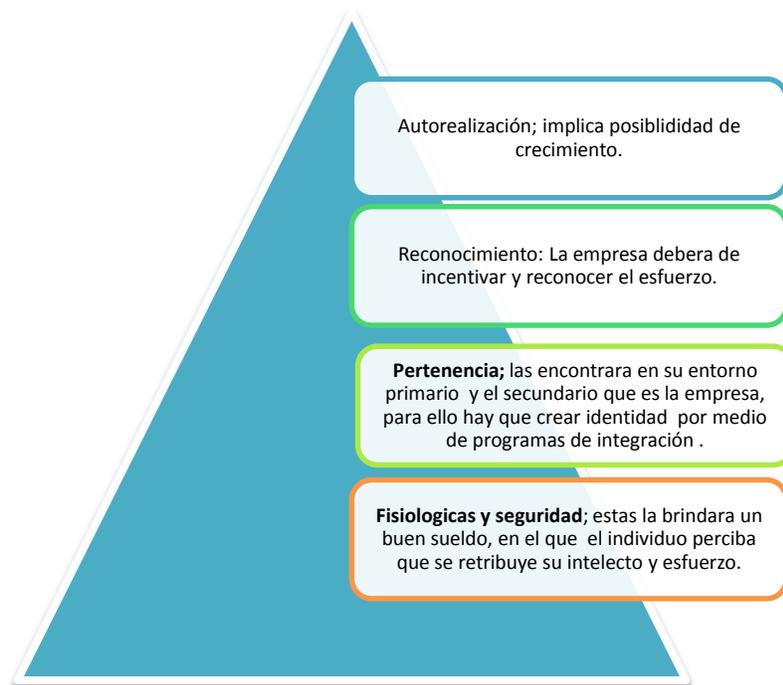


Figura 1, Jerarquía de las necesidades humanas en lo laboral, elaboración propia, febrero 2015.

Existen investigaciones que demuestran que las compañías que otorgan de forma consistente incentivos y reconocimientos a sus empleados registran mejor desempeño. Un ejemplo de ello es google, ya que paga las primas de los seguros médicos, otorga años sabáticos remunerados y cuenta con salas recreativas y cafeterías gratuitas.

1.2. Marketing orientado al mercado

El término de marketing, se encuentra inherente a la palabra mercado, ya que esta desencadena un sinfín de estudios en su entorno, la razón de ser de una empresa deberá ser la satisfacción de necesidades y deseos de dicho mercado, satisfaciendo de forma simultánea las necesidades organizacionales. Lo que nos hará sobresalir en dicho mercado, será aquello por lo que nos diferenciamos de la competencia, además de la ejecución de planes que nos apoyen a brindar una experiencia, esto mediante la integración de esfuerzos de la empresa, teniendo siempre como directriz las preferencias de los clientes, los competidores y los mercados.

La tecnología llegó para ser nuestro aliado pero de igual forma podría ser nuestro enemigo, todo dependerá de la receptividad que la empresa tenga, debido que hoy las empresas están expuestas a diferentes foros, los cuales funcionan como proveedores de información que se puede usar de manera inteligente para evolucionar, corregir o prevenir, ajustándonos a ser lo que el cliente espera de nosotros, pero por el otro lado se encuentra el foro que puede tener efecto negativo hacia la organización, marca o producto; por lo que hay que ser flexibles y aprender a construir en función de las necesidades y deseos que están en constante cambio. Todo ello ha llevado a ejecutivos como A.G. Lafley, ex director ejecutivo de Procter & Gamble a la conclusión de que “El cliente manda” (Day y Morman). Y Stephen Quinn, el director de Walmart coincide cuando dice “Todo empieza con el cliente, Hoy en día debemos concentrarnos en el cliente, porque como se ha dicho cientos de veces, él tiene el control” (Day y Morman)

Por lo que una organización orientada al mercado:

- Canaliza esfuerzos en conocer los deseos de sus clientes, diseñando y concretándolos por medio de productos o servicios, lo cual lleva a la empresa a el logro de sus propios objetivos.
- Tiene presente y aplica el Marketing de relaciones, construyendo con ello valor y satisfacción al cliente a largo plazo, ya que es una constante retroalimentación que nos permite visualizar.

- La empresa fomenta, refuerza y hace parte de su filosofía, adaptando como cultura organizacional la respuesta a la inteligencia de marketing.

Los clientes a los que nos exponemos actualmente son clientes que gozan de fuentes de información ilimitadas, por lo que la toma de decisión de compra es cada vez más analizada, ya que se busca entre un abanico infinito de opciones, tratando de encontrar el mejor postor, quien resulte ganador repetidas veces, será el dueño del mercado. Y regresamos al punto clave que es aprender a escuchar y entender las necesidades de su mercado meta.

1.3. Valor y satisfacción para el cliente

El valor para el cliente radica en la relación entre los beneficios percibidos y los sacrificios o costo que represento adquirir cierto producto o servicio. Dicho valor depende de diferentes variables y estas cambian según el consumidor, que es parte de un mercado y segmento al que se encuentre dirigido dicho producto, en base a ello la sensibilidad a distintas variables; un ejemplo son los clientes que valoran de acuerdo a la calidad que ellos esperan y corresponde al precio que están dispuestos a pagar; pero de igual forma el valor puede radicar en otras variables como estatus, exclusividad, entre otros.

Las empresas que están preocupadas por el marketing y entregar valor al cliente, comparten ciertas características, mencionadas en la siguiente tabla. Las mencionadas son las más comunes pero no aplican como antes se mencionó para todo el mercado y segmentos.

Empresas interesadas en el valor para el cliente

Característica	Descripción
Productos que respondan a lo que ofrecen	Es decir que los atributos y beneficios que oferta sean reales
Confiabilidad	Esto se puede proyectar generando relaciones, con campañas de posicionamiento, pero sobre todo entregando valor, experiencias positivas, disponibilidad, entre otros factores de manera continua. La lealtad es un término difícil de alcanzar pero uno de los primeros pasos radica en generación de confianza.
Precios competitivos	Los clientes actualmente son valadores de las opciones que el mercado oferta por lo que ponderaran que esta responda a ciertos beneficios, por lo que hay que cuidar no tener precios alejados de la realidad.
Proporción de datos al cliente	Actualmente el comprador ha evolucionado a ser más sofisticado al tomar una decisión, por lo que demanda publicidad informativa y un vendedor conocedor.
Servicio posventa	Esto se refiere al servicio que recibe el cliente después de haber adquirido algún producto o servicio, esto proporciona seguridad y confianza. Y funciona al atender eventualidades, dudas, asesoramiento, garantías, entre otros.
Personalización	La apertura para la cocreación de los productos es más que algo de moda, una opción para entregar valor, modificando o variando tonalidades, características, depende del bien o servicio que adquieras.

Figura 2, Características de empresas interesadas en entrega de valor al cliente, elaboración propia, febrero 2015.

La satisfacción del cliente es la calificación que este le asigne al producto o servicio adquirido, dependerá de que haya cumplido sus necesidades y deseos. Las empresas que generan altos niveles de satisfacción están siempre a la expectativa de la opinión de sus clientes, escuchando lo que buscan, innovando, desarrollando, creando, diferenciándose de sus posibles competidores. Y la satisfacción del cliente es parte de una filosofía de sus integrantes, es decir están enfocados al mercado como antes se mencionó.

2. CAPITULO DOS PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Para definir la planeación estratégica, desmenuzaremos el término.

Planeación, ha existido desde hace seis mil años, cuando los egipcios construyeron las pirámides. La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen directrices, estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos; tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para lograr programas y acciones bien delimitadas en tiempo y espacio, prediciendo el futuro lo más certeramente posible para garantizar el éxito. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazo. La planeación es prescriptiva, generando acciones en una secuencia sistemática con la finalidad de lograr efectos esperados y construir el futuro deseado mediante los medios efectivos para lograrlo.

La planeación se caracteriza por ciertos puntos:

- Referirse al futuro.
- Ser un proceso claro y simple.
- Señalar acciones.
- Que exista la necesidad de cambio para mejorar.
- Ser realista creando un instrumento.

Existen principios de la planeación que deberán de tomarse en cuenta:

Principio	Descripción
Objetividad y cuantificación	Basarse en datos reales y objetivos, será más confiable la información al ser cuantificada.
Flexibilidad	Mantener cierta holgura para afrontar los cambios y situaciones no previstas, que sugieran tomar nuevas acciones.
Unidad	La planeación debe de ser un consenso en el que se genere compromiso con cada parte que colaborara para la ejecución.
Factibilidad	Deberá de ser realizable, adaptado a la realidad y a las condiciones reales del ambiente.

Figura 3. Principios de la planeación, elaboración propia, febrero 2015.

Ansoff afirma que la estrategia es el lazo común ente las actividades de la organización y las relaciones entre producto-mercado de tal manera que definan la naturaleza y esencia de los negocios en que esta la organización y los negocios que planea para el futuro. (Ansoff, 1965)

Drucker considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia es conocer ¿qué es nuestro negocio?, y ¿qué debería ser? ya que a su juicios muchas empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen sus actividades en otro tipo de actividades. (Drucker, 2007)

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos; realizando una retroalimentación para la toma de mejores decisiones.

Hay factores y elementos estructurales que caracterizan a una estrategia eficaz:

Factor	Descripción
Objetivos claros y decisivos	Deberán de ser específicos y claros para todas las unidades; deben ser decisivos para asegurar la viabilidad y vitalidad continua de la empresa.
Conservar la iniciativa	Debe de preservar la libertad de acción ya que esto estimula el compromiso.
Concentración	La estrategia debe concentrar
Flexibilidad	Permitir la maniobrabilidad para accionar antes los cambios inesperados del ambiente.
Liderazgo coordinado y comprometido	Los líderes deberán estar convencidos y motivados, para que sus intereses y valores coincidan con el papel asignado
Seguridad	Deberá reforzar su logística para proveer bases y recursos de la operación.

Figura 4, Factores de una estrategia eficaz, elaboración propia, febrero 2015.

2.1. Niveles de planeación

La planeación abarca y une tres tipos de planes fundamentales, que son; estratégicos, tácticos y operativos. Los cuales se describen más adelante.

Como la planeación constituye una importante función administrativa, es empleada por los gerentes de diferentes niveles. Cada uno tiene un campo de alcance y actividades específicas dentro del proceso de planeación. Todos los planes se encuentran correlacionados y conducen a un fin común.

Niveles de planeación en la organización.

Nivel	Temporalidad	Jerarquía
Planeación Estratégica	Son a largo plazo	Directivos de alto nivel
Planeación Táctica	A mediano plazo	Gerentes de nivel medio
Planeación Operativa	A corto plazo	Gerentes de nivel operativo

Figura 5, Niveles de planeación, elaboración propia, febrero 2015.

La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos están orientados externamente y tienen un alcance amplio de la organización. Los ejecutivos senior son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque no formulan ni implementan todo el plan.

Las metas que emergen de dicho plan son metas estratégicas y son los fines principales que tienen que ver con supervivencia, valor y crecimiento buscado a largo plazo de la empresa. Las metas establecidas reflejan medidas de rendimiento, rentabilidad, cantidad y calidad del producto, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad.

Por lo que la estrategia para la planeación es un patrón de acciones y asignación de recursos diseñados para alcanzar metas de la organización. Es armonizar y explotar sus herramientas, habilidades y recursos, con lo que hay en el ambiente externo; esto para consolidar sus fortalezas enfocándose en la satisfacción de necesidades y deseos de sus clientes.

La planeación táctica; es liderada por gerentes de nivel medio, guiándose de las metas y planes estratégicos para implementar acciones y tareas más específicas. Esta planeación táctica se da a menudo en áreas funcionales, como es marketing o recursos humanos. Se enfocan a planear acciones que habrá que llevar a cabo en la unidad para contribuir con su parte en la planeación estratégica. Aunque sea llamada planeación táctica por el nivel jerárquico en el que se da, muchas de las

áreas funcionales desarrollan una planeación estratégica por área, conectada en todo momento con la planeación estratégica de la empresa. Esto se ha dado debido al argumento de que la estrategia no se encuentra solo en los altos mandos, sino en cada uno de los niveles de la organización. Por ello más adelante se tocara a profundidad la planeación estratégica de marketing.

Por ultimo pero no menos importante se encuentra la planeación operativa, la cual identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesita en los niveles más bajos de la organización. Los gerentes de dicho nivel, llevan a cabo planes para periodos de tiempo cortos y en su mayoría se centran en tareas de rutina, como puede ser horarios de entrega, programas de producción y requerimientos de recursos humanos.

La planeación estratégica tiene un plan maestro, del cual se desglosan diferentes planes cada vez más específicos, estos comparten la visión que la organización tiene. Niveles de planeación en la organización.



Figura 6, Niveles de planeación organizacional, elaboración propia, febrero 2015.

2.2. La Planeación Estratégica

Mencionaremos definiciones con diferentes matices de lo que es la planeación estratégica.

Es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y la comunidad en que se desarrolla.

La planeación estratégica observa un panorama de consecuencias y en base a ello evalúa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y en base a ello tomar decisiones en el presente que mejoren el futuro.

Es un proceso sistemático ya que se organiza y conduce por una realidad; delimita metas organizacionales, define estrategias, tácticas, acciones detalladas y políticas para alcanzar los fines deseados. Es un proceso continuo que acciona ante los cambios de su entorno.

La planeación estratégica efectiva requiere de atención continua, creatividad y compromiso por parte de la gerencia. La planeación estratégica no debe ser un ejercicio anual en el cual los gerentes repasan lo movimientos y se olvidan del tema hasta el próximo año entrante. Debe de ser un proceso permanente porque el entorno no cesa de cambiar y los recursos y las capacidades de la empresa están evolucionando de manera continua. (Lamb & Hair, 2013)

Los propósitos de la planeación estratégica son:

- Analizar el presente y su entorno
- Visualizar el futuro
- Evaluar y crear programas
- Controlar las acciones de los planes

2.3. La estrategia corporativa

Ya sabemos que es la planeación estratégica pero para desarrollar el proceso de planeación hay que conocer en que consiste la estrategia corporativa.

La estrategia corporativa es la creación de valor a través de la forma de administrar el conjunto de negocios, mercados o industrias en las que está presente, impulsado por la optimización de recursos.

A continuación, cuatro formas de estrategias corporativas:

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Estrategia de concentración	Es un negocio que compite en una sola industria, puede ser que las compañías se concentren para ingresar a una industria, cuando el crecimiento de ésta es bueno pero la empresa o cuando la empresa tiene un número limitado de capacidades.
Estrategia de integración vertical	Se trata de la expansión del dominio de la organización hacia los canales de abasto o los distribuidores. Esto ayuda a reducir costos que se derivan de proveedores o distribuidores.
Estrategia de diversificación concéntrica	Estrategia que se utiliza para añadir negocios nuevos que produzcan productos relacionados o que intervengan en mercados y actividades relacionadas. Esto ayuda para aprovechar sus fuerzas en un negocio y obtener ventaja competitiva en otro, ya que los productos, mercados, tecnologías o capacidades que se utilizan en un negocio pueden transferirse a otro.
Estrategia de diversificación por conglomerado	Estrategia que se utiliza para ayudar a los nuevos negocios que producen productos no

relacionados o que participan en mercados y actividades relacionados. Se incurre en este modelo para afrontar los riesgos que se deben a las fluctuaciones de un mercado en una industria, la cual se identifica en un portafolio de negocios.

Figura 7. Tipos de estrategias corporativas, elaboración propia, marzo 2015.

Es importante dimensionar la naturaleza y el alcance de la estrategia corporativa. Michael Porter indica que una estrategia efectiva debe de abarcar las siguientes características:

- Posición competitiva única para la empresa
- Actividades encaminadas a la estrategia
- Tener claro el intercambio que ofrecemos y la oferta de la competencia
- La sustentabilidad proviene de sistemas activos, no de partes independientes.
- La eficacia operacional debe ser un pilar.

Estos puntos deben de ser desarrollados como actividades primordiales de la empresa. La estrategia corporativa consiste en las decisiones que tome la alta dirección y los resultados que estas tengan en el logro de los objetivos.

Es esencial para el éxito de la empresa, lograr que las capacidades se conjuguen con las oportunidades a largo plazo para lograr la satisfacción del cliente.

Los componentes de la estrategia

A. Visión corporativa

Es una guía para el futuro de la empresa y para la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización, de ella se desprende la misión

y la razón de existencia de la empresa, siendo responsabilidad de todos los que forman parte de ella.

B. Objetivos

Los objetivos de la empresa son establecidos en las siguientes áreas: marketing, innovación, recursos, productividad, responsabilidad social y finanzas. Estos pueden ser mejora de la calidad de un producto o línea, incrementar participación de mercado, disminuir uso de energía, ente otros.

C. Capacidades

Cada organización posee capacidades, habrá que detectar aquella que nos puedan otorgar una ventaja competitiva distintiva y potencializarla, aquello en lo que podamos diferenciarnos y dar valor significativo al cliente final. Es importante poner barreras para que la competencia no pueda duplicar aquella característica. Estas capacidades deben de ser evaluadas constantemente y estar bajo un criterio de flexibilidad e innovación, ya que puede que deban de replantearse ante los versátiles escenarios de negocio.

D. Composición de negocios

Definir la composición del negocio es crucial para marcar la dirección organizacional y diseñar la estrategia de marketing. Algunas empresas tienen diferentes unidades de negocio las cuales deberán de ser separadas, agrupándose en negocios similares.

E. Estructura, sistemas y procesos

Esto se refiere a como la organización controla y coordina las actividades de las unidades de negocio. La estructura determina la composición del negocio.

F. Ventaja competitiva

Es aquello con lo que la empresa crea valor a través de sus actividades. Es importante potencializar este aspecto para que sea un diferenciador ante el mercado.

A continuación se mencionan los componentes de la estrategia y algunos de los puntos o problemas clave de cada uno.

Componente de la estrategia	Puntos clave a resolver
Alcance, misión y visión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué negocio debe de estar en la empresa? • Conocer las necesidades de los clientes. • Segmentos de mercado. • Contar con tecnologías enfocadas.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Que desempeño tienen las unidades de negocio. •Cuál es el nivel objetivo a alcanzar en cada dimensión. • ¿En qué tiempo el objetivo debe ser alcanzado?
Desarrollo de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se puede alcanzar dicho crecimiento a través del tiempo? • ¿Puede ser alcanzado el crecimiento deseado con la expansión del negocio actual? • ¿Debe la empresa diversificar en nuevos negocios o nuevos productos o mercados para lograr los objetivos de crecimiento futuro?
Asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo debería limitar financieramente la asignación de recursos en las diferentes unidades para obtener el mejor retorno? • De las alternativas de estrategias cuál produciría un mejor retorno de inversión.
Recursos de sinergia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué competencias, conocimientos, intangibles (conocimiento de marca y reputación), deben ser desarrolladas y compartidas en la organización? • ¿Qué recursos operativos o funcionales deben de ser más eficientes?

Figura 8, Componentes de la estrategia y puntos clave, elaboración propia, marzo 2015.

2.4. Proceso de planeación estratégica

El proceso se compone por los siguientes pasos, los cuales se mencionan y explican a grandes rasgos, ya que no es el punto medular de dicho trabajo

1. Establecimiento de misión, visión y metas.

Este es el primer paso de la planeación, la meta visualiza los objetivos, alcances técnicos y valores base de la organización y en base a ellos delimita la razón de ser de la organización. La visión por otra parte da una perspectiva respecto a la dirección de la empresa, es decir a largo plazo. Las metas dependerán y se establecerán de acuerdo a las dos anteriores.

2. Análisis externo.

La organización debe de evaluar lo que está pasando en su entorno externo, ya que se encuentra inmersa y expuesta a los cambios que este tenga. Las personas con intereses en la empresa son grupos y personas que afectan y son afectados por el logro de la misión, metas y estrategias de la organización. En estas personas están incluidos los compradores, proveedores, competidores, agencias gubernamentales y regulatorias, grupos de empleados, sindicatos, la comunidad financiera, propietarios, accionistas y asociaciones del ramo. El análisis ambiental proporciona un mapa de estas personas con intereses en la empresa y de las maneras en que influyen en la organización. (Thompson, 1995)

El análisis ambiental incluye de igual forma otras fuerzas, como la situación macroeconómica y los factores tecnológicos. En el análisis externo impulsa a detectar oportunidades y amenazas.

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

- **Factores tecnológicos: Aquellos que modifican la industria, como lo son las innovaciones.**

ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA

-
- **Perfil del mercado: Principales segmentos y líneas de la industria.**
 - **Crecimiento del mercado/ industria: Tasas de crecimiento de la industria, mercado y segmentos.**
 - **Fuerzas en la industria: Rivalidad en la industria, poder económico de los proveedores, amenaza de sustitutos y posibles nuevos participantes.**

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

- **Perfil de los competidores: Identificación y reconocimiento de su alcance.**
- **Análisis de los competidores: Fortalezas, debilidades, ventajas, metas, etc.**

ANÁLISIS DE LO LEGAL

- **Legislación y actividades regulatorias, así como sus efectos en la industria.**
- **Actividad política: Si es que las organizaciones y asociaciones infieren o participan.**

ANÁLISIS DE LO SOCIAL

- **Aspectos sociales: Tendencias, hechos, noticias que podrían afectar.**
- **Grupos de interés social: Grupos de consumidores, agrupaciones ambientales, entre otro que pudieran inferir en la industria.**

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- **Aspectos de mano de obra: necesidades de mano de obra y escases de mano de obra o de personal especializado.**

ANÁLISIS MACROECONOMICO

- **Condiciones macroeconómicas: Inflación de precios, demanda, oferta, competencia, la rentabilidad dentro de la industria, entre otros que influyen en los anteriores.**
-

Figura 9. Análisis externo, elaboración propia, marzo 2015.

3. Análisis de interno.

El análisis interno da una perspectiva a los directivos para la toma de decisiones, se analizan capacidades, recursos de la organización, así como sus niveles de desempeño general y funcional. En el análisis interno se detectan fuerzas y debilidades.

El análisis de estos factores permite a la empresa auto conocerse y saber cómo es que puede explotar y enfocara sus capacidades hacia una ventaja competitiva.

Como son los siguientes:

ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS FINANCIERO

Examina fuerzas y debilidades financieras a través de estados financieros tales como balance y una declaración de ingresos y compara las tendencias con cifras históricas y de la industria.

EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Analiza las fuerzas y debilidades de todos los niveles de administración y de los empleados y se enfoca en actividades clave de recursos humanos, que incluyen: reclutamiento, selección, colocación, capacitación, relaciones laborales (sindicatos), compensaciones, promociones, evaluaciones, calidad de la vida laboral y planeación de la vida laboral.

AUDITORIA DE MARKETING

Analiza las fuerzas y debilidades de las principales actividades de marketing e identifica mercados, segmentos de mercado, la posición competitiva (participación de mercados) de la organización en mercados clave.

ANÁLISIS DE OPERACIONES

Analiza las fuerzas y debilidades de las actividades de manufactura, producción o servicio de entrega de la organización.

ANÁLISIS DE OTROS RECURSOS INTERNOS

Estudia, según se requiera y convenga, las fuerzas y debilidades de otras actividades de la organización, tales como la investigación y desarrollo (de productos y procesos), sistemas de administración de la información, ingeniería y compras.

Figura 10. Análisis Interno, elaboración propia, abril 2015.

4. Análisis SWOT y formulación de estrategias.

Lo que hace el análisis SWOT es comparar las condiciones internas con las externas, lo cual amplía el panorama de la situación actual de la empresa en el entorno actual en que se encuentra, lo que le brinda más armas para poder tomar decisiones e implementar estrategias que sean funcionales y generen un mejor negocio.

La creación de estrategias, utiliza las fortalezas de la organización para poder aprovechar las oportunidades, atacar las amenazas y reducir las debilidades internas. Aquí se actúa conforme a la estrategia corporativa que tenga la organización, la cual se mencionó en el capítulo anterior.

5. Implementación de estrategia.

Después de haber hecho el análisis y decidir el rumbo que la empresa tomará, hay que impulsarlo, lo que implica llevar planeación táctica y operativa, adjudicando responsables y tareas específicas. Es importante trabajar sobre la ejecución y las medidas que esto conlleve, estas deben de estar conscientes de la estructura de la empresa

2.5. El liderazgo en la planeación estratégica

Los directivos y personal de la empresa deben de creer y valorar la planeación estratégica como una herramienta integral con beneficios corporativos que impacten personalmente y se traduzcan en crecimiento organizacional.

El líder deberá de ser capaz de articular la visión claramente, para transmitirla asertivamente a toda la organización y esta pueda expresarla con claridad; pero esto es solo el comienzo; la importancia trasciende a que el líder y los seguidores adopten las acciones para convertir la visión en realidad.

El liderazgo estratégico da propósito y significado a las organizaciones. Y en el ambiente actual, dicho liderazgo exige ser una actividad practicada por toda la gente de todos niveles, no solo por altos niveles jerárquicos; esto sugiere comportamiento y decisiones estratégicas desde las diferentes trincheras. El mencionar liderazgo, abre la puerta para hablar de los seguidores; los más efectivos son capaces de tener pensamiento independiente y al mismo tiempo comprometido con las metas y visión de la empresa.

Robert Townsend, antiguo presidente y CEO de Avis Renta-Car quien llevo al repunte de la empresa, dice que la característica más importante de un seguidor puede ser la disposición de decir la verdad. (Townsend)

Para que un plan estratégico logre sus objetivos, debe de contar con ciertos elementos los cuales no deben de seguirse como un modelo pero deberán estar presentes en el criterio de sus líderes. Una estrategia no puede garantizar cumplir su fin, ya que está expuesta a cambios, su éxito reside en las alternativas y decisiones con las que se afronten dichos cambios. Las capacidades que afrontaran

y llevan a lo mencionado, son las siguientes:

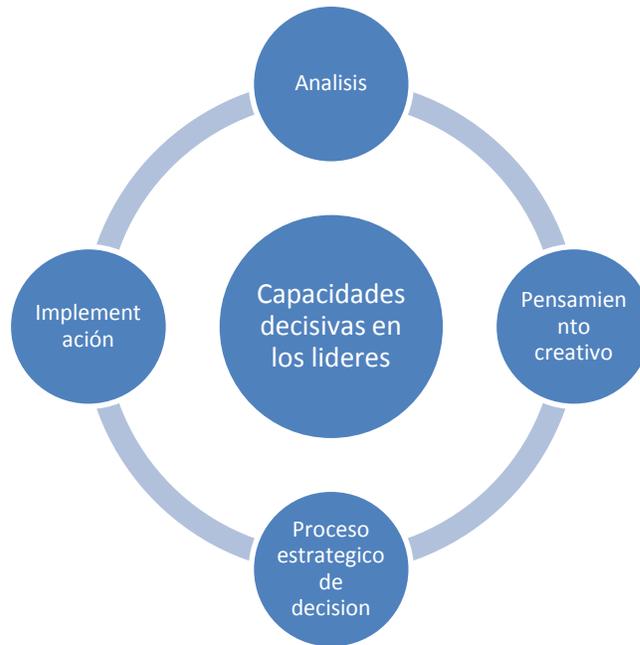


Figura 11. Capacidades de liderazgo, elaboración propia, abril 2015.

3. CAPITULO TRES PLAN DE MARKETING

Los gerentes de marketing, siguiendo las metas establecidas por la planeación estratégica corporativa, crean un plan de marketing para productos, líneas, marcas o grupos de clientes, esto se ajustara a las necesidades y composición interna de la empresa.

Este plan genera actividades que se relacionaran con los objetivos que tenga el área de Mercadotecnia, comprende estrategias de canales de distribución, líneas de producto, precios, comunicación, entre otros. Este plan normalmente es anual pero puede tener una periodicidad distinta, ya sea semestral, cuatrimestral, esto se ajusta a las necesidades corporativas y la categoría de unidades de negocio que tenga.

Las investigaciones han demostrado que las organizaciones que desarrollan planes estratégicos de marketing formales y por escrito suelen integrarse de manera más rigurosa en torno de áreas funcionales, más especializadas y descentralizadas en

la toma de decisiones. El resultado final de estos esfuerzos de planeación de marketing es mejor desempeño financiero y en el mercado. (Claycomb, 2000)

El por qué redactar un plan de marketing, recae en varias razones, como:

- ✓ Ayuda a explicar y visualizar integralmente la situación actual de la organización.
- ✓ Especifica metas y objetivos que generen resultados futuros para la organización.
- ✓ Evalúa, refuerza y actualiza la orientación al cliente.
- ✓ Presentar las actividades a los colaboradores y enuncia con claridad.
- ✓ Asigna tareas y responsabilidades, lo que ayuda a seguir un camino hacia las metas y objetivos del área y por consecuente en la organización.
- ✓ Identifica los recursos necesarios para realizar las acciones planeadas.
- ✓ Permite supervisar cada acción, tener parámetros de desempeño y con ello evaluar resultados, para poner en marcha los controles.
- ✓ La retroalimentación y evaluación genera información para un nuevo ciclo de planeación.

3.1. Marketing Estratégico (Orientación de la estrategia al cliente)

El plan de marketing estratégico se lleva a cabo teniendo un panorama integral del entorno, para guiar nuestra toma de decisiones, orientándolas a encontrar el mejor escenario futuro en todos los aspectos que previamente se analizan.

La siguiente imagen es un ejemplo de las consideraciones que se deberán tener del entorno para analizar y generar estrategias en base a estas.

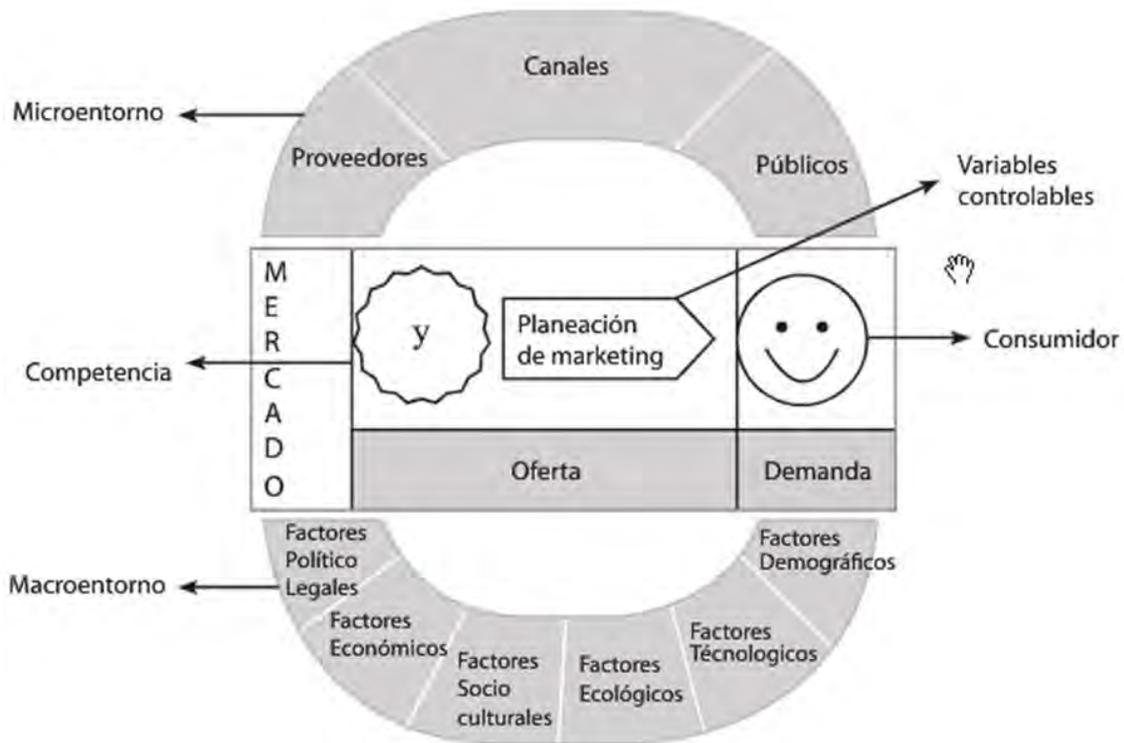


Figura 12. Análisis del entorno

Los cambios competitivos del entorno (mercado y tecnología), exigen a las empresas estar orientadas al mercado e invertir en sistemas de inteligencia de negocios y de gestión de relaciones con clientes. De esta manera, las empresas pueden generar conocimiento y desarrollar una oferta más flexible que permita alcanzar mayores niveles de rentabilidad y satisfacer mejor las necesidades de los clientes. En este sentido, el verdadero negocio está en saber mantener a los clientes que otorgan mayores beneficios para la empresa. En efecto, las empresas líderes han comenzado a gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave

para conseguir el éxito del negocio, y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. (Valenzuela, 2007)

El consumidor debe de ser la razón de ser de la organización; por ello que se dedicó el primer capítulo al marketing orientado al mercado así como el valor y la satisfacción del cliente. El consumidor actual establece relaciones con productos o marcas, no solo basando su preferencia por la cobertura de las necesidades, sino en la calidad de la experiencia que un producto o un servicio pueda brindarle, generando con ello deseos específicos, esto nos lleva al valor agregado que hoy es un término que toda organización que desea permanecer vigente debe de llevar a la práctica, para ello habrá que innovar y explotar la creatividad.

Las empresas muy exitosas establecen como prioridad a sus clientes, a continuación el ejemplo de Amazon.com:

“Consolidar la empresa más orientada al cliente del mundo, un sitio al que la gente pueda venir a buscar y descubrir todo lo que desee en línea. No lo haremos solos, sino con miles de socios de todos los tamaños. Escuchemos a los clientes, inventaremos a su favor y personalizaremos la tienda para cada uno de ellos, mientras trabajamos con ahínco para seguir ganando su confianza” (Informe anual de AMAZON, 1999)

Estructura organizacional orientada al cliente

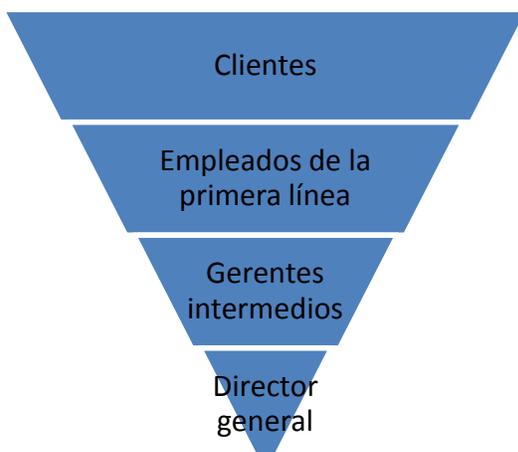


Figura 13. Estructura enfocada al cliente

3.2. Proceso de planeación estratégica de marketing

El proceso de planeación puede cambiar y ajustarse según la situación, el mercado, si es un producto o servicio, la temporalidad, la estrategia corporativa, entre otros, es decir no hay un esquema único aceptado, por ello se encuentra a diversos autores que abordan el proceso con diferentes enfoques. En las siguientes imágenes se muestran a grandes rasgos algunos diagramas con diferentes caminos.



Figura 14. Plan de Marketing



Figura 15. Elementos de un plan de Marketing

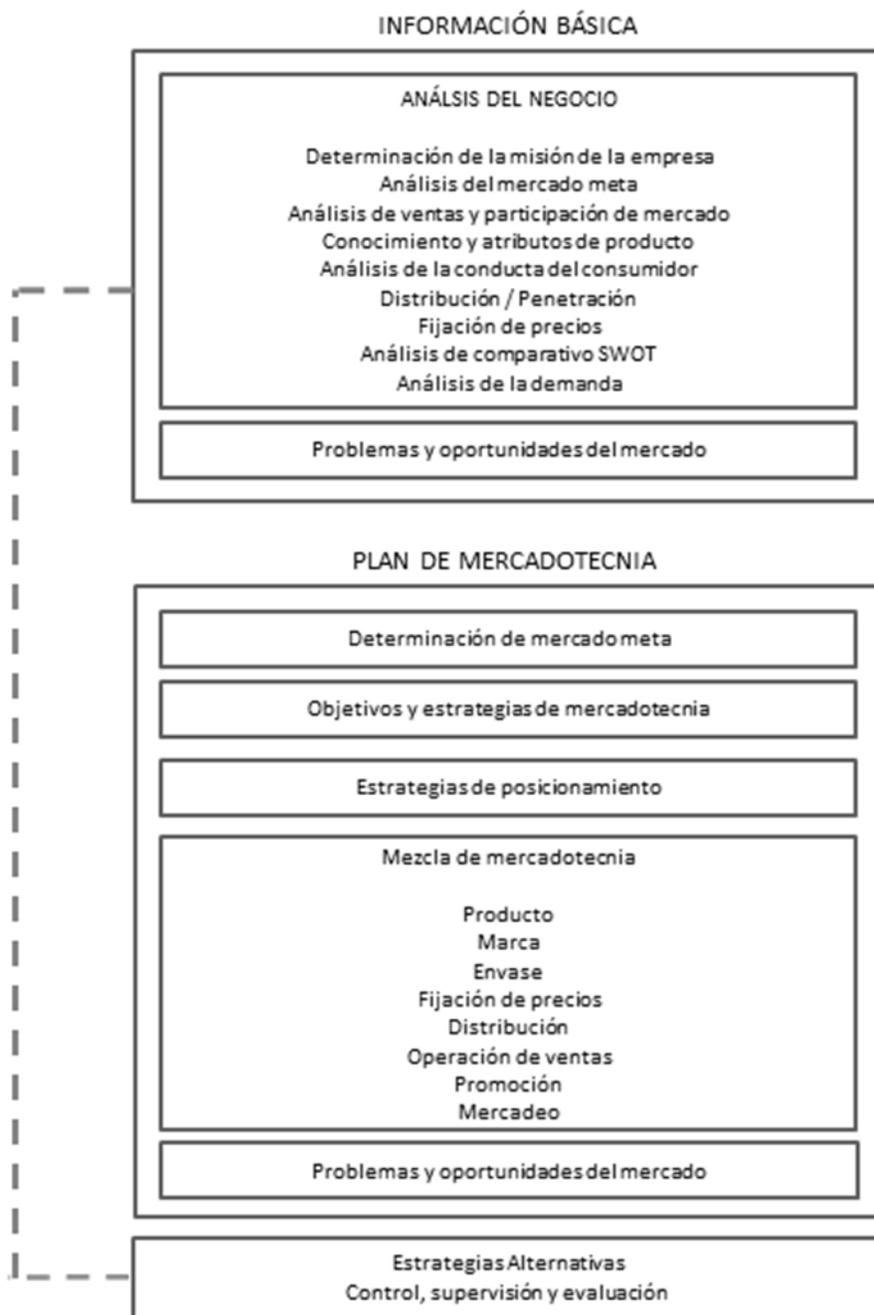


Figura 16. Planeación en mercadotecnia

Es importante mantener en todo momento del proceso de planeación de marketing el enfoque al cliente y sobre todo al momento de poner en marcha, por lo que habrá que reforzar la misión que debe de estar orientada al cliente y presente en todo momento en la mente de los colaboradores de la organización.

A continuación se presenta el diagrama que se creó después de haber visto diferentes propuestas:

Proceso de Planeación Estratégica de Marketing	
Análisis situacional y del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Interno • Análisis de Clientes • Análisis Externo
	<ul style="list-style-type: none"> • FODA
Plan de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Metas y objetivos de marketing • Estrategias de marketing <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción • Instrumentación de marketing <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos estructurales • Actividades tácticas
Evaluación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Control formal de marketing • Control informal de marketing

Figura17. Proceso para la planeación estratégica de marketing, elaboración propia, abril 2015.

3.2.1. Análisis situacional y del entorno

Este paso nos orienta a visualizar el estado en el que se encuentra el mercado, tomando en cuenta su alrededor y las diferentes fuerzas que influyen sobre él, lo cual es necesario para el análisis y la toma de decisiones que impactaran en el futuro de la organización.

Este análisis es organizado y sistemático, apoyándose de diversos recursos y deberá de practicarse de manera continua la recopilación, creación y difusión de datos de información útil de manera oportuna, la cual se toma en cuenta al momento de la planeación y durante el seguimiento de esta.

El análisis comprende, el entorno interno, el cliente y el entorno externo, como se describe en la siguiente figura.

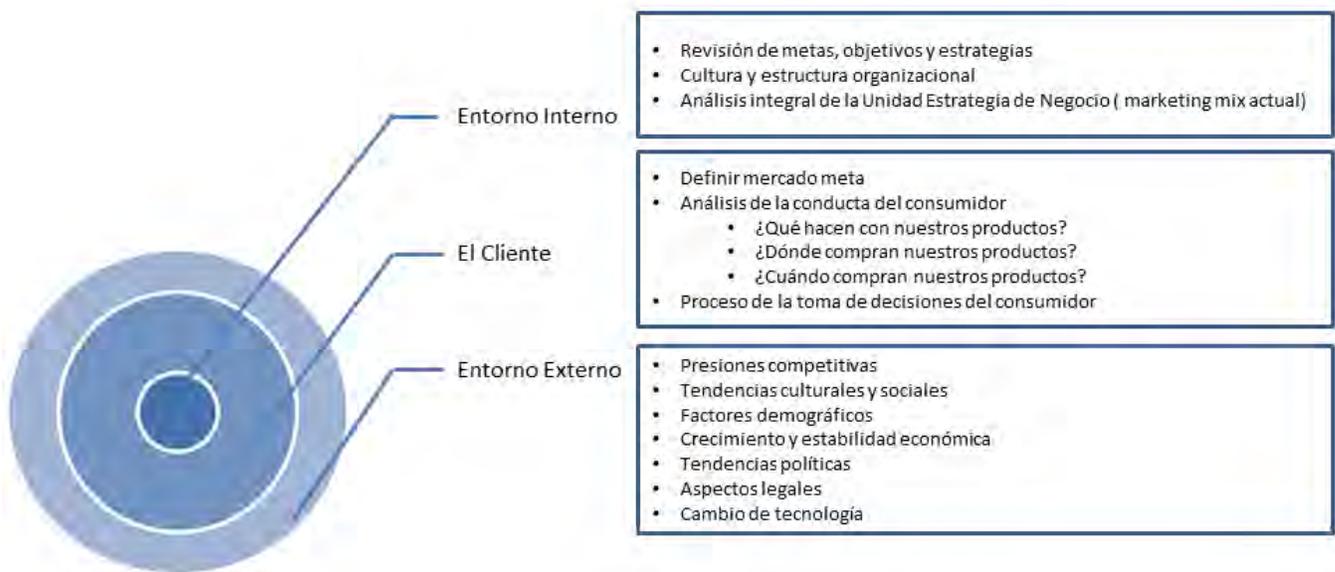


Figura18. Análisis del entorno, elaboración propia, abril 2015.

ENTORNO INTERNO

Este evalúa lo que pasa dentro de la organización, tomando en cuenta la meta, objetivos, desempeño, los recursos disponibles, cultura y estructura organizacional

y un análisis integral de la UEN. Este análisis nos ayudara más adelante a reconocer fortalezas y debilidades.

- Revisión de metas, objetivos y estrategias

La misión de la organización es la directriz para la fijación de metas, objetivos y estrategias. En función a esta se desplegara la toma de decisiones y la asignación de recursos, por lo que habrá de cerciorar y analizar que metas, objetivos y estrategias sean congruentes, vigentes y colaboran con la razón de ser de la empresa, que debe de ser el cliente. Esta evaluación deberá de ser periódica para garantizar su contribución.

- Disponibilidad de recursos

Esta analiza los recursos financieros, humanos y de experiencia con los que cuenta para fines de marketing, lo cual le ayuda a prever.

- Cultura y estructura organizacional

Una estructura enfocada al mercado es la organización ideal, por lo que habrá que evaluar si la cultura del personal está orientada al cliente. Las personas son el impulsor que nos llevara al cliente, por lo que es importante evaluar como se encuentra en la actualidad, para continuar, fomentar, impulsar o crear una cultura con esta orientación, de la cual se habla a detalle en el punto 1.2 (orientación al mercado).

- Análisis integral de la UEN

La unidad estratégica de negocio deberá de ser analizada desde su marketing mix, así como los resultados con los que ha contribuido hasta el momento en la organización. Cada UEN tiene un rendimiento sobre la inversión, potencial de crecimiento y riesgos concomitantes, las que requieren estrategias y financiamiento propios.

La Unidad Estratégica de Negocios tiene ciertas características:

- Misión clara y mercado meta específico.
- Control sobre sus recursos.
- Sus propios competidores.

- Un solo negocio o un conjunto de negocios relacionados.
- Sus planes no dependen de Orta UEN en la organización.

Para analizar a la Unidad Estrategia de Negocios, hay distintas herramientas que nos ayudan a ser más asertivos la planeación y la implementación de una estrategia:

- Matriz de oportunidades estratégicas de Ansoff
- Modelo de Boston Consulting Group
- Modelo de General Electric

EL CLIENTE

La estrategia de marketing debe de realizarse en función a las expectativas del consumidor, como se ha mencionado un enfoque al mercado y la entrega de valor al cliente, generan empresas exitosas con posibilidad de permanecía, por lo que el cliente debe de ser analizado de manera constante, ya que sabemos que las necesidades y por tanto los mercados están cambiando con rapidez, por lo que esta información nos ayudara a la toma de decisiones que impactaran en el plan de marketing. Esta es una tarea que de igual forma debe de realizarse de manera constante, no solo en la fase anterior a la planeación.

- Definir mercado meta

La estrategia de marketing desarrolla actividades para seleccionar, describir uno o varios mercados meta y para crear y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios con los mercados metas que resulten satisfactoros para ambas partes.

Lo que hace la estrategia para el mercado es identificar los diferentes segmentos que existen y determinar en cual se enfocaran. Este proceso, lo primero que hace es un Análisis de las Oportunidades del Mercado (AOM), en este análisis determina que segmento le resulta más interesante por medio de la descripción, cálculo de volumen, potencial de ventas de los segmentos del mercado que

interesan a la organización así como la evaluación de los principales competidores con los que se enfrentarían.

Hay tres estrategias generales para seleccionar los mercados meta:

- 1) Dirigirse a todo el mercado, por medio de una sola mezcla de marketing.
- 2) Dirigirse a muchos segmentos, utilizando múltiples mezclas de marketing.
- 3) Concentrarse en un segmento y diseñar la mezcla de marketing para este.

- Análisis de la conducta del consumidor

La preferencia de los consumidores acerca de los productos y los servicios nunca deja de cambiar.

Por ello la importancia de la conducta del consumidor, ya que para generar una estrategia, hay que conocer los deseos, la manera en que toman decisiones de compra, cómo utiliza y dispone de lo que ha adquirido; así como considerar los factores que influyen en las decisiones de compra y el uso del producto. Algunas de las preguntas que responden a esto, son las siguientes:

- ¿Qué hacen con nuestros productos?
- ¿Dónde compran nuestros productos?
- ¿Cuándo compran nuestros productos?

- Proceso de la toma de decisiones del consumidor

Cuando el consumidor compra algún producto o servicio, sigue un proceso de cinco pasos, el cual se ejemplifica en la figura siguiente.

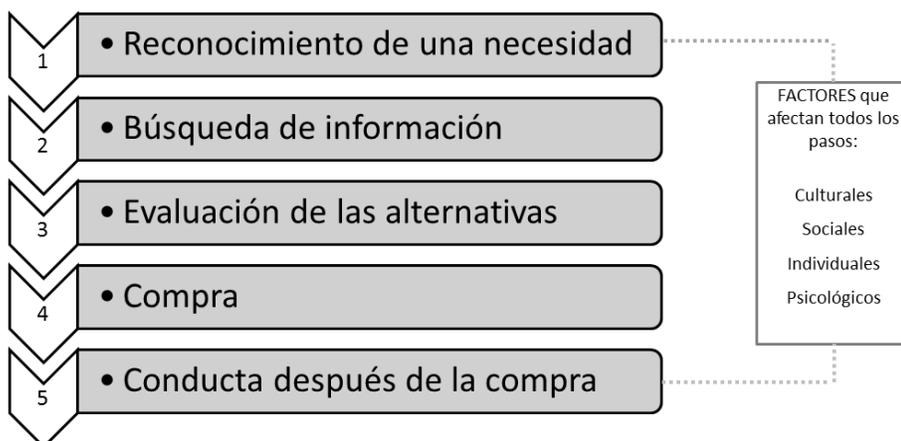


Figura19. El proceso de toma de decisiones en los consumidores.

AMBIENTE EXTERNO

Los gerentes de marketing modifican la mezcla de marketing, según lo que esté pasando en el entorno que no solo rodea a la empresa, sino primordialmente a los clientes, por lo que conocer el exterior es crucial para hacer planes a futuro. Este análisis nos ayudara más adelante a identificar las oportunidades y amenazas.

- Presiones competitivas

En todo mercado existen opciones para los consumidores, lo cual genera que el entorno este compuesto por competencia a la cual la empresa deberá de afrontar, existen cuatro modalidades de competencia

- 1) Competidores de marca, cuyos productos en el mercado son similares en características, beneficios y precio para los clientes
- 2) Competidores de producto, que rivalizan en la misma clase de producto, pero con productos distintos en cuanto a características, beneficios y precios.
- 3) Competidores genéricos, que comercializan productos muy distintos que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica del consumidor.
- 4) Competidores de presupuesto total, que compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes. (O.C.Ferrell, 2002)

- Tendencias culturales y sociales

Estos factores, son difíciles de pronosticar ya que todo aquello que sea inherente al ser humano es volátil y fugaz. Entre estos se encuentran, las actitudes, valores, costumbres, normas, opiniones y estilos de vida; los cuales influyen en la toma de decisiones cotidianas de una persona.

Un valor es una creencia que ha estado presente durante mucho tiempo y son fundamentales al momento de determinar lo que es importante o prioritario para la persona, estos se adquieren principalmente por la familia,

el círculo primario, pero se nutren a través de las interacciones y pertenencia a otros grupos. A continuación una imagen que ejemplifica influenciadores sociales o grupos de referencia, los cuales impactan en nuestras preferencias y estilos de vida.

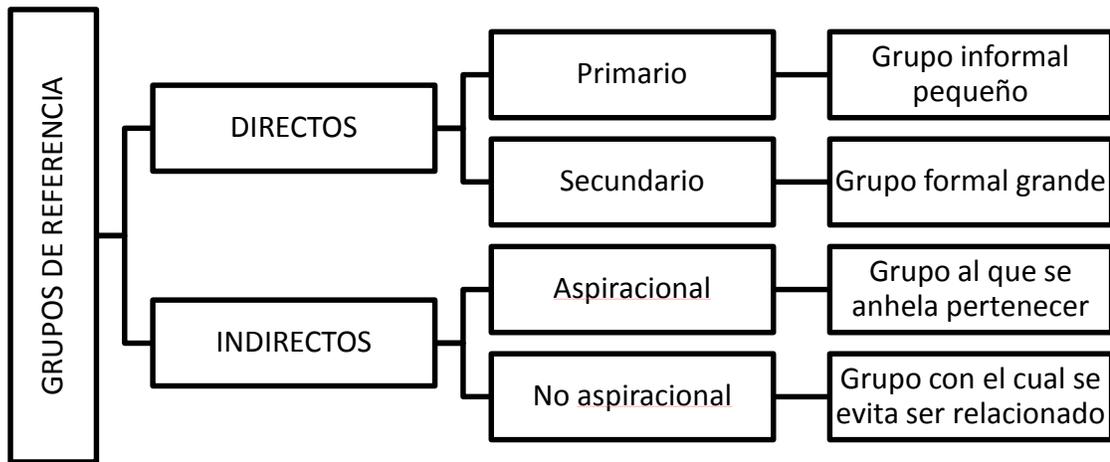


Figura 20, grupos de referencia, elaboración propia, abril 2015.

Los estilos de vida cada día son más complejos por lo que se habla de “estilos de vida compuestos”, lo que al escoger un producto o un servicio, debe satisfacer diversos deseos e intereses específicos, en vez de conformarse con un estilo tradicional.

Los medios han pasado a ser parte de un modo de vida, por lo que las organizaciones se encuentran más presentes en ellos para conocer de cerca e interactuar con las tendencias sociales, de ahí el término trendhunter, que se dedica como su nombre lo dice a cazar tendencias y estos se han vuelto especialistas en medios.

- Factores demográficos

La demografía, es el estudio de las estadísticas vitales de las personas, como edad, raza, etnia y ubicación. La importancia radica en que la base de todo mercado está compuesta por las personas, todas estas características están ligadas a las preferencias y a la conducta del consumidor.

La población es una estadística muy amplia que es útil cuando se divide en partes pequeñas, los grupos de edades presentan posibilidades de concentrarse en una sección de la población y brindan oportunidades a las empresas vendedoras. Los nombres que se han dado a estos grupos en la actualidad son: preadolescentes, generación Y, generación X y generación baby boom. Y cada uno de ellos presenta sus propias necesidades, valores y patrones del consumo. (Lamb & Hair, 2013)

- Crecimiento y estabilidad económica

La situación económica genera una reacción directa sobre la empresa y las ventas que pueda llegar a lograr, por lo que conocer cómo se encuentra el bolsillo de los consumidores y los factores que podrían repercutir en el futuro sobre este, con la finalidad de planear para afrontar los posibles cambios para anticiparnos y conservar el curso de metas y objetivos. Hay factores que influyen fuertemente en este aspecto.

Factores económicos

Poder adquisitivo

Comparación del ingreso con el costo relativo que tiene un conjunto estándar de bienes y servicios en diferentes zonas geográficas.

Ingresos de los consumidores

El ingreso es un determinante sobre la capacidad para comprar, por lo que es fundamental conocer el nivel socioeconómico al que nos

	dirigiremos y en dónde encontraremos al mercado.
Inflación	Medida de decremento de valor del dinero, expresado como el porcentaje en que se ha reducido el valor desde el año anterior.
Recesión	Periodo de actividad económica que se caracteriza por tener un crecimiento negativo, lo cual disminuye la demanda de bienes y servicios.

Figura21. Factores económicos, elaboración propia, abril 2015

- Tendencias políticas

Esto dependerá mucho del tipo de empresa, ya que algunas se dedican a industrias con estrechas relaciones con el gobierno por lo que tener buenas relaciones con estas entidades ya que podrían llegar a ser nuestros clientes o tengan en sus manos disposiciones políticas que podrían afectar el negocio.

Muchas empresas creen fuera de su alcance este factor, por lo que se manifiestan de estar en contra de ciertas acciones o enfoques políticos.

- Aspectos legales

Las empresas están sujetas a la legislación del entorno, que regulen la industria a la que pertenezcan, muchas de ellas protegen a los consumidores, a las innovaciones tecnológicas, los intereses sociales y regulan la competencia.

Esto se puede proceder de distintas fuentes; como es la legislación federal, la legislación estatal o bien organismos reguladores.

- Cambio de tecnología

Actualmente la tecnología está innovando la manera de hacer negocios por lo que cada día es más importante que la empresa vea como inversión la investigación y el desarrollo, ya que puede ser el factor que nos de vigencia y una posición competitiva en el mercado.

Es importante estar a la vanguardia de los cambios que hay en la industria pero eso solo es una parte, la siguiente es la estimulación de la innovación, creando escenarios, utilizando investigaciones de mercado, creando un entorno propicio para la innovación y alentando a los innovadores.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE APOYAN EL ANÁLISIS

La información tiene un sentido funcional y no un valor en sí misma, cobra sentido sólo si tiene sentido operativo y utilitario, si responde a la pregunta ¿para qué sirve? Es la puerta de entrada al aprendizaje y al conocimiento, a mayor cantidad y calidad de fuentes de información, mayores posibilidades de aprendizaje.

La necesidad de desarrollar capacidad para producir, almacenar, transmitir y recuperar información generada por los soportes de la información y la comunicación hace del aprendiz estratégico, aquel que toma decisiones conscientes e intencionales en función de unos objetivos de aprendizaje y de unas condiciones contextuales variables (Badia, 2008)

El hecho de contar con un SIM, ofrece a la empresa facilidad para la recopilación de información, lo cual ayuda al análisis y toma de decisiones para la planeación estratégica de marketing. Su capacidad de almacenamiento permite reunir variedad de datos. Con ello los directivos pueden vigilar de manera constante el desempeño de la organización, de las líneas de negocio, mercados, vendedores, productos de manera detallada.

Objetivos y Características de un Sistema de información:

1. Manejo tanto de datos internos como externos.
2. Suministrar a los diferentes niveles de dirección la información necesaria para planificación, el control y el proceso de toma de decisiones
3. Se ocupa de prevención de problemas y también de solución.
4. Opera en forma continua.
5. Tiende a orientarse al futuro.
6. Debe ser, fiable, relevante, oportuno y flexible

Los sistemas de información se clasifican de acuerdo a su funcionalidad, como se explica en la siguiente imagen.

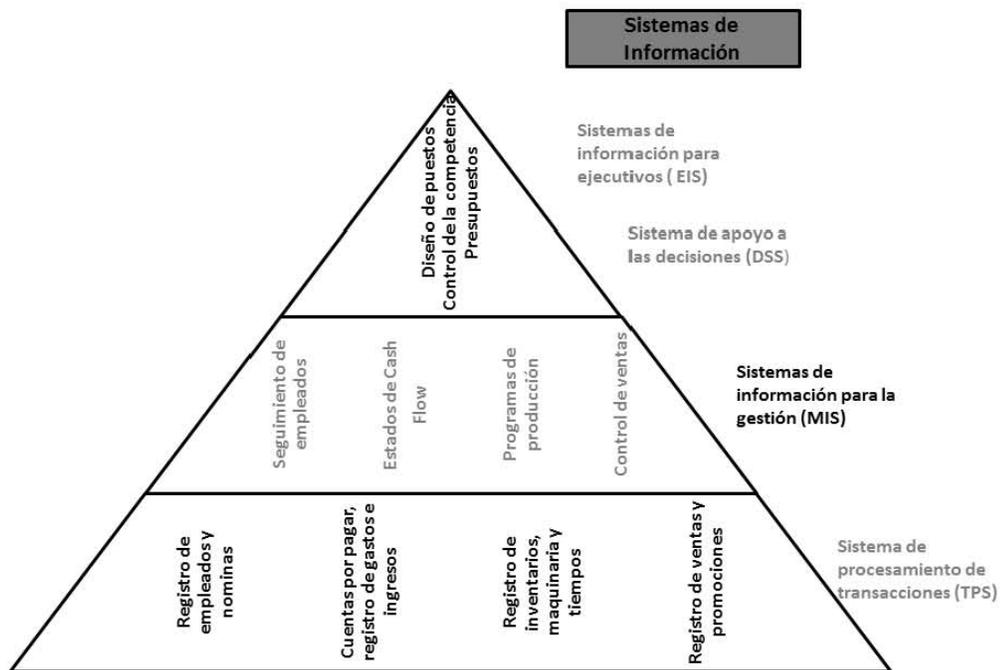
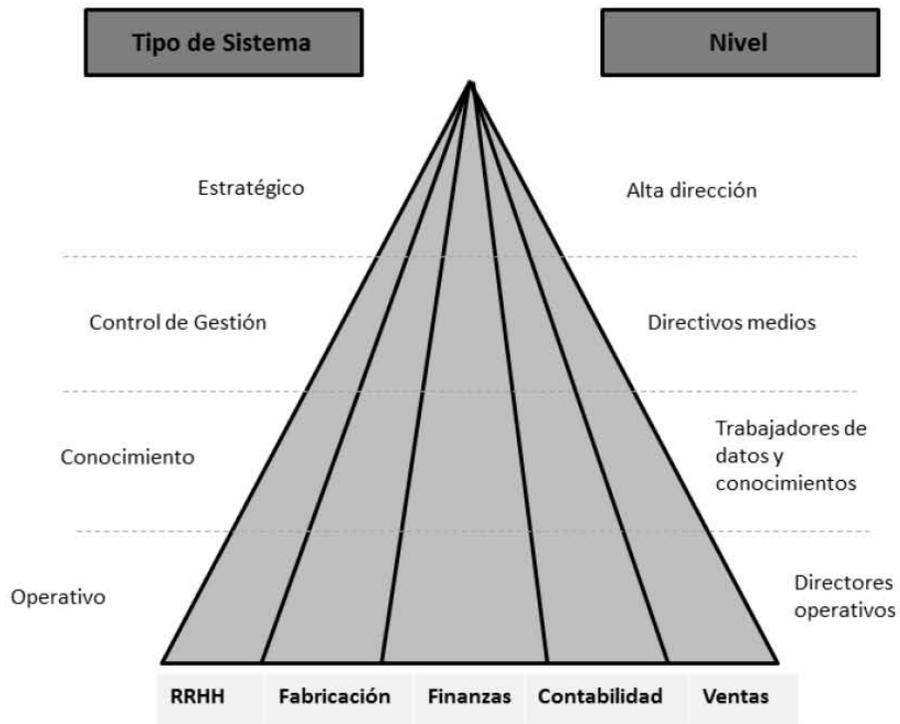


Figura 22. Clasificación y funcionalidad de los sistemas de información, elaboración propia, mayo 2015.

FODA

La finalidad del FODA es aprovechar todo el análisis previo, que nos abrió un panorama enorme de la situación actual, tomando en cuenta diversos factores. El FODA aterriza y canaliza el impacto que estos podrían tener en la organización, los factores internos en Fortalezas y Debilidades; mientras que los externos impactan como Oportunidades y Amenazas.

Cuando el análisis se lleva a cabo correctamente, ayuda a la creación de un plan de marketing sólido, ya que nos da las bases para la creación de estrategias, este análisis nos puede ayudare a descubrir ventajas competitivas que pueden explotarse en la estrategia de marketing.

Características:

Este análisis es de bajo costos, debido a la simplicidad de este y lo puede llevar algún alto mando, sin necesidad de contratar a un especialista.

- Simplicidad, es decir es fácil de hacer al tener el análisis previo y conocer la empresa, este debe de estar enfocado y a una línea o a una unidad de negocio para que sea más eficiente la visión para las decisiones de un plan.
- Flexibilidad es una de sus características más importantes, ya que tanto nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas podrían cambiar en el corto plazo y con ello habría que hacer las adaptaciones pertinentes.
- Integración ya que puedes reunir y sintetizar diversas fuentes de información.
- Colaboración, esta herramienta reúne diversos puntos de vista de diferentes áreas funcionales, lo que ayuda a fomentar dicha colaboración.

El análisis del entorno planteado para el proceso en este modelo de planeación incluyen no solo el entorno interno y externo, también contempla un tercero, que es el cliente por lo que es primordial hacer el FODA, enfocando a los clientes.

Aspectos desde la percepción del cliente, que deben de ser considerados:

- La opinión de los clientes sobre la empresa y aspectos de la mezcla de marketing.
- La opinión de los clientes sobre el entorno externo (economía, tecnología)

Los resultados de considerar al cliente es un FODA bien realizado, ya que de no ser tomado en cuenta la visión estará sesgada a las creencias y opiniones internas. Por lo que como resultados de no haber tomado en cuenta al cliente, tendríamos una estrategia sin un verdadero argumento que respalde que esta va a funcionar, ya que a fin de cuentas estamos en las manos de las decisiones de consumo de nuestros clientes.

En la siguiente tabla se muestran puntos que es común encontrar en cada uno de los cuadrantes del FODA.

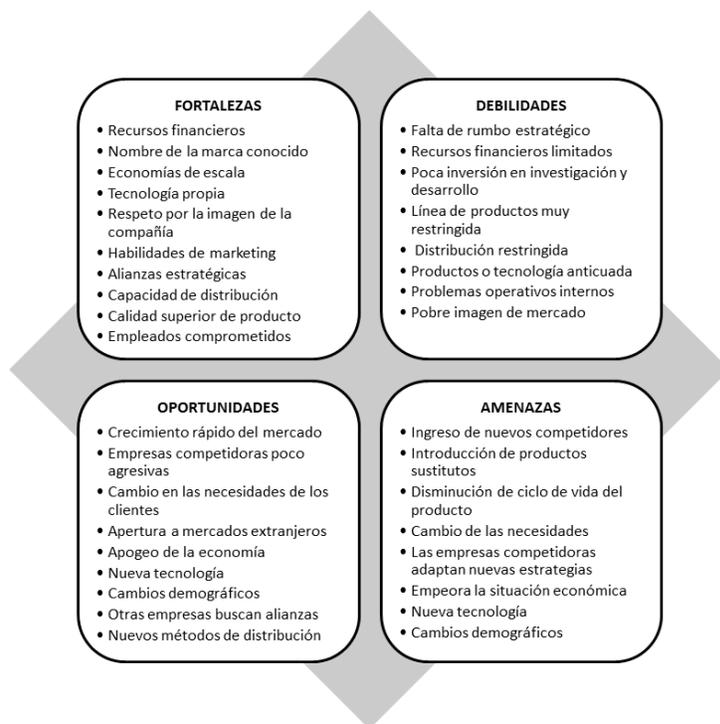


Figura 23. Consideraciones posibles en el análisis SWOT

El que hacer con el FODA o cómo convertirlo y aterrizarlo en estrategias, recae en un líder visionario que sepa utilizar dicha herramienta, trabajando sobre la

disminución de las debilidades y amenazas para la conversión de estas en fortalezas y oportunidades.

3.2.2 Plan de Marketing

El desarrollo del plan de marketing lo coloqué como el segundo paso en el proceso de elaboración del plan de marketing y este comprende el despliegue específico de las estrategias, apoyándose del previo análisis y el FODA, elaborados con anterioridad en el primer paso del proceso.



Figura. Contenido del plan de marketing, elaboración propia, mayo 2015

METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING

Después del análisis FODA, tendremos distintos puntos en los cuáles podríamos trabajar y es el momento en que el encargado de la planeación deberá de priorizar, definiendo en que enfocara sus esfuerzos, creando metas y objetivos.

La meta es un logro general deseable, mientras que el objetivo es mucho más concreto y cuantitativo para medir los avances para en suma alcanzar las metas de marketing.

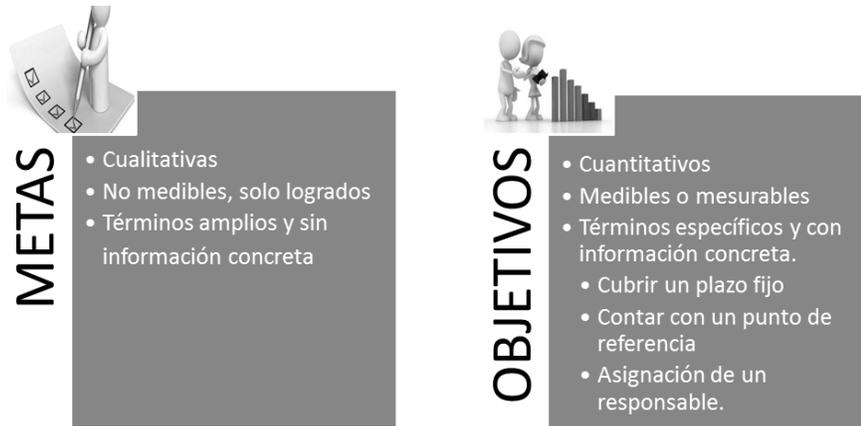


Figura 24. Principales diferencias entre metas y objetivos, elaboración propia, mayo 2015.

Es importante como se mencionó en el punto 1.1, construir no solo el alcance de metas y objetivos que retribuyan a la organización, estas deben de incluir y promover el beneficio de las personas que colaboran a lograrlas y forjarlas con su esfuerzo diario, la convicción debe ser parte esencial del equipo, al igual que la motivación las cuales no tiene una formula, pero se construye fomentando la valoración de los individuos como profesionales, lo cual implica una cultura organizacional holística, preocupada por el desarrollo integral de su motor, que es su equipo de trabajo. Por lo que alterno debe de haber reconocimientos en base a la evaluación de resultados, desarrollados por profesionales del área de recursos.

LAS METAS

Son enunciados generales que brindan un panorama de las directrices en la toma de decisiones de actividades, estas son cualitativas, algunas de sus características deben de ser las siguientes:

- Alcanzables: Los colaboradores deberán de percibir las como reales y razonables de logra, lo cual incentiva a apoyarla, por lo contrario es

desmotivante contar con una meta que no puede ser cumplida, por lo que los esfuerzos serán vanos.

- **Intangibles:** Una meta es un resultado que se pueda alcanzar, no una acción que se pueda emprender, por lo que tiene cierto grado de intangibilidad.
- **Integrales:** Las metas deben de establecerse en distintas áreas, todas deberán de contribuir entre ellas a su alcance mutuo, para poder lograr las metas organizacionales, por lo que debe de existir conciencia de lo imprescindible que es un área de otra, para su coexistencia, colaborando y trabajando con una mentalidad de ganar-ganar.
- **Congruentes:** Estas deberán de tener cierta sinergia que conduzca a un mismo rumbo, no podrán ser opuestas o colaborar para fines totalmente diferentes, por lo que la comunicación entre las distintas áreas es primordial, para estar en sintonía.

LOS OBJETIVOS

Estos existen para medir el éxito de las actividades del plan de marketing, por lo que se encarga de decir específicamente los logros que se deben de alcanzar, siendo cuantitativos y contando con una referencia en números y tiempos. La conquista de una meta puede implicar cumplir varios objetivos.

- **Realista:** Es decir alcanzables, al igual que se mencionó en las metas.
- **Mesurable:** Debe de existir una razón que nos permita medir si los objetivos se han alcanzado cuantitativamente, por lo que debe ser establecido un número de referencia.
- **Continuidad:** Es decir que sus objetivos sean similares y den seguimiento a los objetivos de un periodo inmediato anterior, esto para dar cierto realismo o proyectar que sean alcanzables; también existen los objetivos discontinuos, deberá la empresa delimitar si serán continuos o discontinuos, según el plan de la organización, ya que ambos tienen distintos beneficios.

- Cubrir un plazo específico: Estos deben de contar con una fecha límite para el cumplimiento de los objetivos, ya que esto ayuda que los responsables planeen ciertas tácticas que le permitan la distribución de su esfuerzo.
- Compararse con un punto de referencia: Un objetivo debe contar con un punto que nos de la base de partida para alcanzar el objetivo.
- Asignación de responsabilidad: Debe de entregarse y delimitar claramente el o los responsables del alcance del objetivo, con el motivo de responder por él.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para establecer las estrategias hay que tener en la mente algunos puntos básicos dentro de la mercadotecnia y hacer conciencia sobre el avance o como nos encontramos en ellos, en base a ello se pueden tomar decisiones que impacten durante la creación de estas, los cuales se visualizan en la siguiente figura.

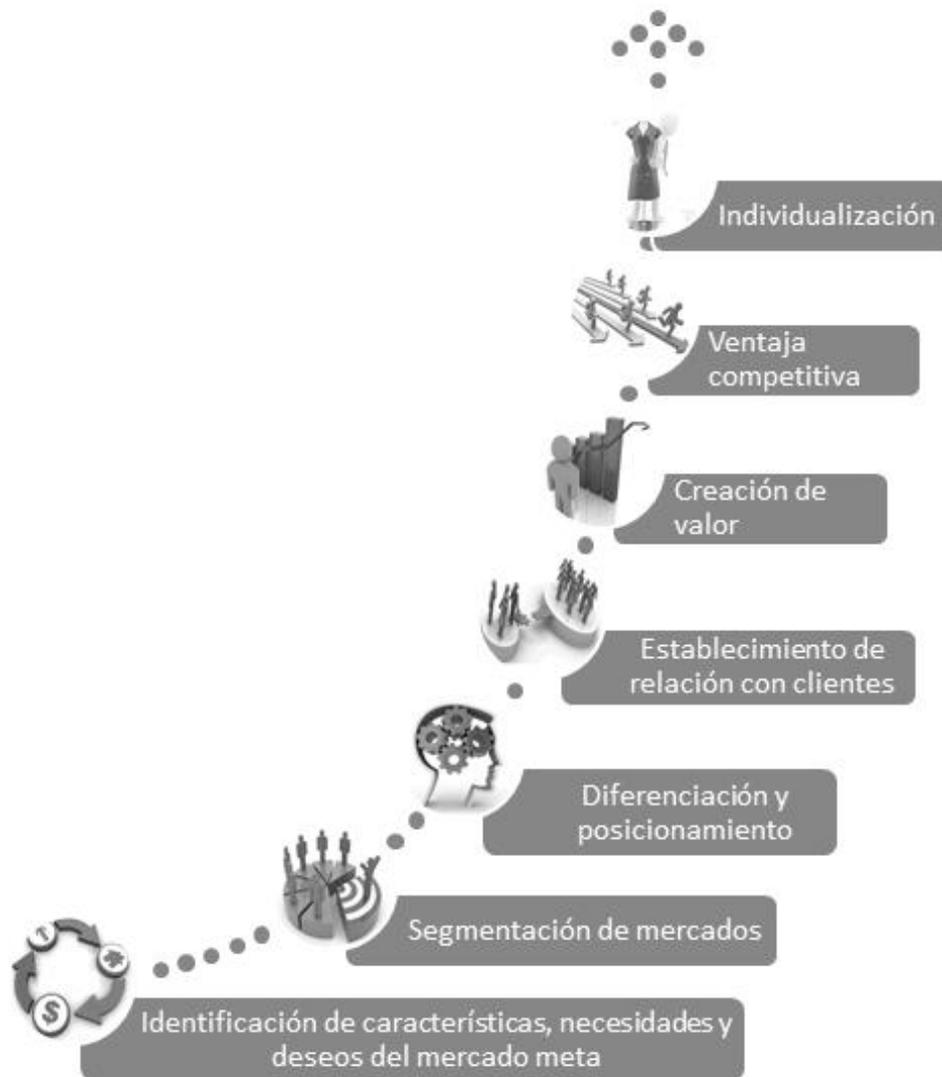


Figura 25, Elementos a analizar antes de la toma de decisiones, elaboración propia, mayo 2015.

PRODUCTO

Es la parte medular de la mezcla, ya que debido a las características de este, se determinaran puntos clave de las otras P's.

El producto no solo es la unidad física, sino también beneficios, ventajas, empaque, garantía, servicio post venta, nombre de la marca, imagen de la compañía, valor y

muchos otros factores que lo constituyen, con la finalidad de cumplir con las necesidades y deseos del cliente.

Así que las consideraciones van de acuerdo a el análisis entorno al producto, para ello se mencionan diferentes escenarios entorno al producto, que traerán estrategias distintas, puede ser:

- Estrategia de nuevo producto
- Estrategia según el ciclo de vida de un producto
- Estrategia en servicios
- Estrategia de marca

Estrategia de nuevo producto

Esta estrategia enlaza el desarrollo de nuevos productos para el logro de objetivos que se mencionan en la primer parte del proceso del plan de marketing.

Puede llegarse a la decisión de crear un producto nuevo para el mundo, el mercado, el productor, el vendedor o para alguna combinación de ellos. Esto será o implicara suma de esfuerzos de las distintas áreas de la organización, apoyándose de nuevas tecnologías.

La siguiente imagen muestra el proceso a grandes rasgos.



Figura26, Estrategia de nuevos producto, elaboración propia, mayo 2015

Estrategia según el ciclo de vida de un producto

Todas las marcas y categorías de los productos pasan por un ciclo de vida que consta de cuatro etapas; introducción, crecimiento, madurez y declive. En este caso se hace un análisis del momento por el que atraviesa la UEN, se ejemplifica en la siguiente figura.

Etapas del ciclo de vida		
Etapa	Descripción	Adopción
Introducción	Determine la mejor estrategia para introducir o lanzar el nuevo producto y obtener la aceptación de los clientes. Inicie la estrategia de marketing.	Innovadores 2.5% Primeros adoptantes 13.5 %
Crecimiento	Establezca el producto en una posición competitiva que pueda defenderse y amplíe su mercado. Las ventas suelen aumentar rápidamente , muchos competidores entran al mercado, las grandes compañías pueden empezar a adquirir a las pequeñas.	Mayoría temprana 34% Mayoría tardía 34%
Madurez	Periodo en el cual se desacelera el incremento de las ventas. Se recomienda ampliar la vida del producto, innove para mantener las ganancias cuando la curva de ventas llegue a su punto máximo. Reduzca pero no elimine inversiones financieras y humanas.	Rezagados 16%
Declive	Disminución de las ventas a largo plazo, encuentre soluciones que hagan más lenta la disminución de la demanda o encuentre formas de dar por terminado el producto.	

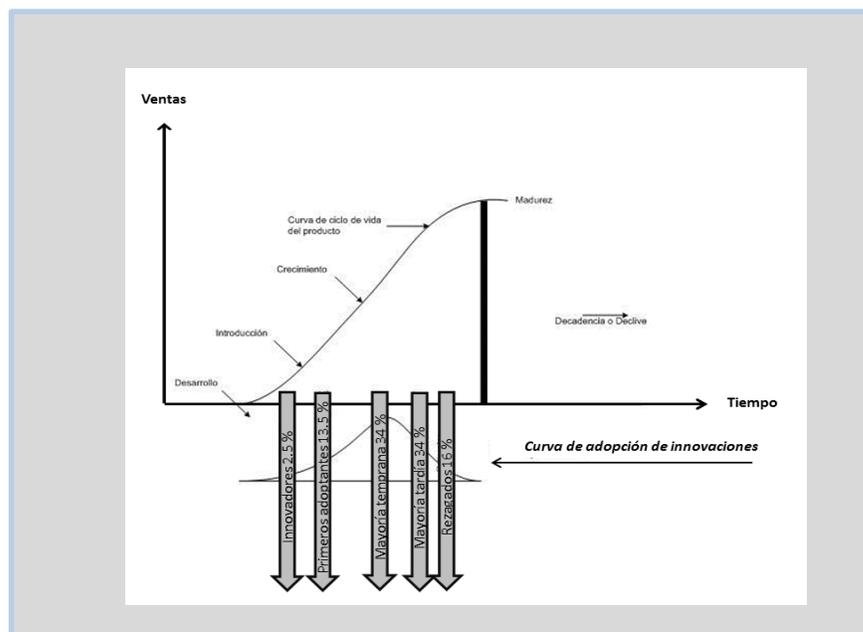


Figura 27, Relación entre el proceso de difusión y el ciclo de vida del producto, creación propia, mayo 2015

Estrategia en servicios

El marketing también puede ser aplicado a otro tipo de empresas, que pueden ser sin fines de lucro, organismos gubernamentales y servicios lucrativos.

Lo que es una realidad es que el marketing para estos, sugiere estrategias diferentes debido a sus características, en la siguiente figura se especifican las principales diferencias y los retos de estas.

Características únicas de los servicios Desafíos de marketing resultantes

Intangibilidad

- Difícil de evaluar para los clientes
- La empresa se ve obligada a vender una promesa
- Difícil de promover y exponer
- Es difícil establecer y justificar los precios

Producto y consumo son inseparables

- Los empleados de servicio son cruciales en la oferta
- Los clientes deben participar en la producción
- Otros clientes influyen en los resultados del servicio
- Los clientes no pueden derivar la utilidad de la posesión
- Los servicios difíciles de distribuir

Contacto con el cliente

- Los empleados de servicio son cruciales para la distribución
- Capacitar y motivar a los empleados de servicio

	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo sustituir un servicio en el que hay un grado de contacto elevado por uno de bajo contacto para reducir los costos
Carácter Perecedero	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden inventariarse • Difícil de equilibrar oferta y demanda • La capacidad que no se utiliza se pierde para siempre • La demanda es muy sensible al tiempo
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad del servicio es difícil de controlar • Es difícil estandarizar la prestación del servicio
Relaciones basadas en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito depende de la satisfacer y mantener a los clientes en el largo plazo • Cómo hacer que se repitan los negocios • El marketing de relaciones se vuelve fundamental

Figura 28. Características únicas de los servicios y desafíos de marketing resultantes.

Estrategia de marca

La estrategia de marca (branding), la cual se refiere a la identificación que mantiene un producto mediante ciertos caracteres; como un nombre, término, un símbolo o una combinación de ellos que identifica a los productos de una empresa y que los diferencia de los productos de los competidores.

Branding es proceso de creación de una marca. Se trata de dar forma, de producir, de sacar a la luz lo intangible de la marca: su valor máspreciado y el contenido inmaterial que va a definirla y destacarla frente a otros objetos de similares características.

El branding consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata esencialmente de crear diferencias. Para ponerle marca a un producto, es necesario mostrar a los consumidores “quien” es el producto (dándole un nombre y empleado otros elementos de marca para ayudarles a reconocerlo), “que” hace el producto y “porque” deberían adquirirlo. El branding supone crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios de tal modo que se facilite su toma de decisiones y en el proceso, se genere valor para la empresa.

El objetivo principal del branding es la creación y gestión del capital de marca, es decir, del valor de la marca para el consumidor, y esta creación de valor se consigue mediante la conexión racional y emocional de la marca con el cliente.

La planeación estratégica suele enfocarse en la estrategia de marca (branding) como una de las más importantes decisiones a desarrollar una estrategia de marketing.

Algunos conceptos en torno a esta planeación:

- ✓ Nombre de la marca: Parte de una marca que se puede pronunciar, incluye letras, palabras y números.
- ✓ Imagen de la marca: Elementos de una marca que no se pueden pronunciar.
- ✓ Capital de la marca: Valor de una compañía y sus nombres de marca.
- ✓ Marca global: Marca que genera cuando menos la tercera parte de sus ingresos fuera de su país de origen, que es reconocida por otros individuos fuera de su base de clientes nacionales cuyo datos de marketing y financieros están a disposición del público.
- ✓ Lealtad de marca: Preferencia consistente por una marca en lugar de otras.
- ✓ Marca de del fabricante: Nombre de la marca de un fabricante.
- ✓ Marca privada: Nombre de marca que es propiedad de un mayorista o de un minorista.
- ✓ Marca cautiva: Marca fabricada por un tercero para uso exclusivo de un minorista, sin evidencia alguna de su afiliación al minorista.

- ✓ Marcas individuales: Utilizar diferentes nombres de marca para diferentes productos
- ✓ Familia de marcas: Vender diferentes productos diferentes con el mismo nombre de marca.
- ✓ Marcas compartidas: Colocar dos o más nombres de marca
- ✓ Marcas registradas: Derecho exclusivo de usar parte de una marca.
- ✓ Marca de un servicio: Marca registrada de un servicio.
- ✓ Nombre genérico de un producto: Identifica el producto en razón de su clase o tipo y su marca no puede ser registrada.

El término Valor de Marc, (Brand Equity) es el valor añadido que la marca proporciona al producto, tal como lo percibe el consumidor. El conocimiento que respalda al Brand Equity es el conjunto de pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias que se asocian con una marca. Las marcas deben crear asociaciones de marcas fuertes, positivas y exclusivas con los consumidores. Las diferentes respuestas de los consumidores que conforman el brand equity se refleja en las percepciones, preferencias y conductas relativas a todos los aspectos del marketing de una marca.

PRECIO

Los precios son un elemento importante en la planeación ya que cualquier cambio que se haga en ellos repercute en el marketing mix, en ventas, en operaciones, en finanzas y en la mayoría de las áreas funcionales.

El cliente al final hará una evaluación donde se encuentra el precio y otros elementos para la toma de una decisión de compra, es justo ahí donde entra el concepto de valor, de la cual se habló en el punto 1.3, entendiéndolo como la relación que guardan los componentes de valor con calidad del producto, del servicio, calidad basada en la experiencia, costos monetarios y no monetario. En base a ello el director de marketing se apoya para tomar una decisión de precio.

Habrá que tener claro los objetivos que perseguimos por medio de los precios, existen básicamente tres categorías:

- ✓ Los orientados a las utilidades: Buscan maximizar las ganancias , obtener utilidades satisfactorias y un rendimiento meta sobre la inversión.
- ✓ Los orientados a las ventas: Estos se basan en la participación de mercado, en las ventas de unidades de producto o unidades monetarias.
- ✓ Los que conservan el statu quo: Tienen como objetivo mantener los precios existentes o igualarlos a los de la competencia.

De manera adicional hay que tomar factores en cuenta como lo es:

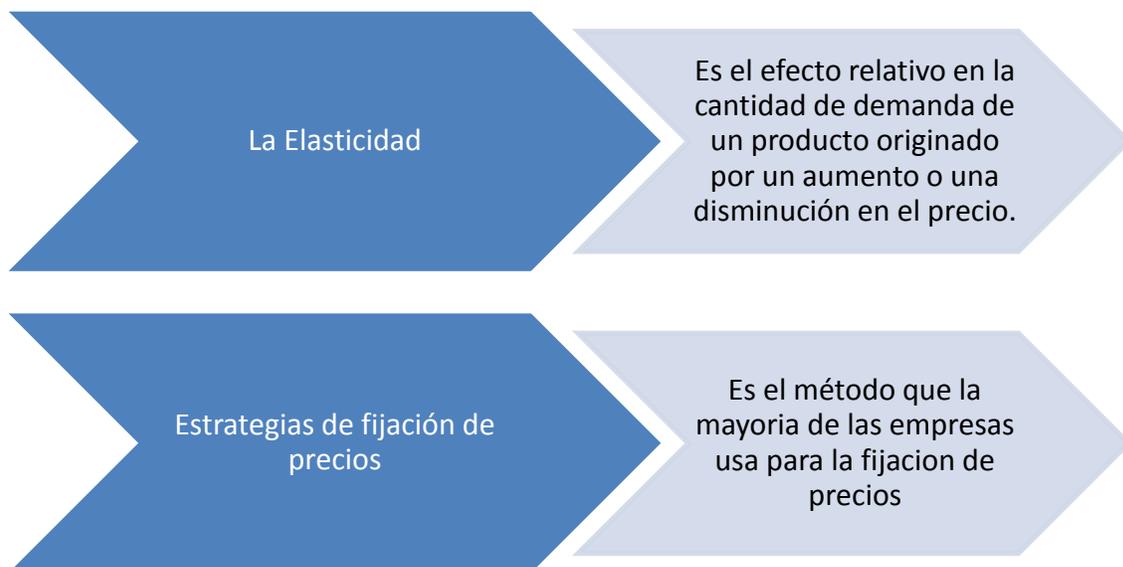


Figura 29, consideraciones en el precio, elaboración propia, mayo 2015.

La elasticidad, debe tomar en cuenta factores, como los mencionados:

- ✓ Productos sustitutos y complementarios: La elasticidad debe evaluar a los artículos que pueden sustituirlo u ocuparse con él, ya que cuando un nuevo competidor ingresa con un artículo que se percibe como parecido o que resuelve la misma necesidad, la elasticidad de este aumentara.

- ✓ Diferenciación del producto: La finalidad de esta es hacer que la curva de la demanda de un producto sea menos elástica, debido a que reduce la cantidad de sustitutos percibidos de un producto.
- ✓ Gasto total: Por regla cuanto más reducido sea el gasto total que constituya comprar y utilizar un artículo, menos elástica será la demanda de éste.
- ✓ Influencias situacionales: Las circunstancias que rodean una compra pueden alterar con mucho la elasticidad de la demanda de un producto. Tales situaciones pueden modificar la cantidad de sustitutos disponibles y hacer que resulte una compra obligada inmediata.
- ✓ Relación de ingreso/ganancia: En el análisis de la elasticidad se consideran solo los ingresos de línea superior que se generan por la venta de un producto en diversos niveles de precio.

Estrategias fundamentales de fijación de precios:

Las empresas determinaran una estrategia que le sea favorable de acuerdo a los objetivos y proyección que la esta quiera obtener, es decir las estrategias que ubican el precio bajo la luz más favorable en las circunstancias en las que se encuentre, conocido como establecimiento psicológico de precios. A continuaciones algunas de estas estrategias:

- ✓ Fijación de precios por prestigio: Las empresas se van al extremo superior de los productos disponibles en una categoría con la finalidad de dar una imagen de exclusividad y calidad superior.
- ✓ Precios de referencia: Aquí se hace una estrategia de salida al mercado con productos cuyo precio está ligeramente por debajo de la mayor parte de los competidores.

PLAZA

Para hablar de plaza habrá que tocar dos diferentes apartados que se complementan e integran el uno al otro para generar una estrategia integral en la cual están inmersas y participativas ambas, con la única finalidad de satisfacer a sus clientes finales, el primero es la administración de la cadena suministro y el otro

son los canales de marketing.



Administración de la Cadena de suministro

- La **cadena de suministros** es la que conecta a todas las entidades que desempeñan o apoyan la función logística tanto dentro como fuera de la compañía
- La **administración de la cadena** es el sistema administrativo que coordina e integra todas las actividades de los miembros dentro de la cadena, en un proceso coherente, desde la fuente hasta el punto de consumo, generando mayor valor económico y para el cliente



Canales de marketing

- Los canales de marketing o de distribución son el conjunto de organizaciones interdependientes que facilitan el traslado de los productos y su propiedad conforme transitan desde la empresa, hasta la empresa usuaria o el consumidor.

Figura 30, componentes de la estrategia de plaza, elaboración propia, mayo 2015.

La creación de valor por medio de estas dos anteriores representa una de las diferencias competitivas más importantes, por lo que habrá que analizar las carencias o las mejoras que existan para la toma de decisiones estratégicas para mejorar y alcanzar los objetivos organizacionales y de marketing.

La administración de la cadena de suministros

Deberá de vigilar y estar consciente de los siguientes puntos que la conducirán a tener una estrategia sólida:

1. Integración:
 - ✓ La integración de la cadena de suministros, cuando una empresa o funciones dentro de la cadena de suministros coordinan sus actividades y procesos para que queden correctamente enlazados con la finalidad de satisfacer al cliente.

- ✓ La integración de la oferta y la demanda: Filosofía de las operaciones de la cadena de suministro que se concentra en integrar la administración de la oferta y las funciones de una organización que generan demanda.

2. Procesos fundamentales para una excelente administración de la cadena:

- i. Procesos de negocios, son el conjunto de actividades interconectadas que abarcan a todas las empresas que están en la cadena.
- ii. Proceso de administración basado en las relaciones con los clientes, permite a las compañías dirigir su enfoque de marketing a diferentes clientes por orden de prioridad con base al valor de largo plazo que cada grupo representa para la empresa o para la cadena.
- iii. Proceso de administración basado en el servicio al cliente, es un sistema unificado con la finalidad de responder al cliente siempre que este exprese quejas , dudas o algún comentario.
- iv. Proceso de administración de la demanda, busca alinear la oferta y la demanda a lo largo de toda la cadena de suministro anticipándose a los requerimientos de los clientes en cada nivel creando planes de acción relacionados con la demanda antes de que la conducta del consumidor tenga lugar.
- v. Proceso para surtir pedidos, es un proceso realmente integrado que necesita de personas, empresas y que sus funciones se reúnan y coordinen para generar la satisfacción del cliente en un lugar y momento dados.
- vi. Proceso de administración de flujo de producción, se ocupa de garantizar que las empresas que están en la cadena, tengan los recursos que se necesitan para fabricar los productos que se necesitan con flexibilidad y para moverlos a lo largo de un proceso de producción de varias etapas.

- vii. Proceso de administración de las relaciones con los proveedores, apoya el flujo de la producción mediante la identificación y el mantenimiento de relaciones con los proveedores valiosos.
- viii. Proceso de desarrollo y comercialización de los productos, incluye el grupo de actividades que facilitan el desarrollo y el marketing conjunto de nuevas ofertas entre un grupo de empresas asociadas en la cadena.
- ix. Proceso de administración de las devoluciones, permite a las empresas manejar con eficiencia los volúmenes de productos devueltos al tiempo que minimizan los costos relacionados con las devoluciones y maximiza el valor de los activos devueltos a las empresas que están en la cadena de suministro.

3. Logística

La logística es el proceso de administrar de manera estratégica el flujo y el almacenaje eficiente de materias primas, inventario de productos en proceso y bienes terminados, desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Teniendo a su cargo actividades como, sistema de control de inventarios, planeación de los requerimientos de materiales, planeación de la distribución de los recursos, programas de reabastecimiento automático, sistema de procesamiento de pedidos, entre otros que enriquecen la cadena.

El canal de marketing

Para generar la toma de decisiones acerca del canal de marketing, hay que seleccionar la estrategia que se quiere tomar, a continuación menciona diferentes aspectos importantes y las alternativas que podemos tomar:

1. Estructura de los canales

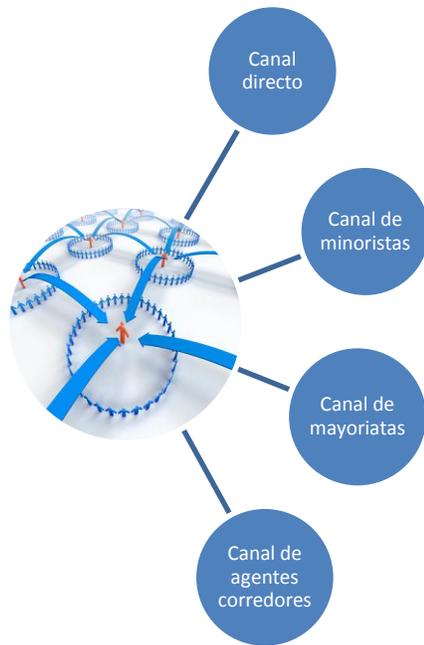


Figura 31, estructura de los canales, elaboración propia, mayo 2015

2. Grados de intensidad de distribución
 - ✓ Distribución intensiva
 - ✓ Distribución selectiva
 - ✓ Distribución exclusiva
3. Arreglos alternativos de canal
 - ✓ Distribución dual
 - ✓ Canales no tradicionales
 - ✓ Alianzas estratégicas en el canal
4. Tipos de relaciones con el canal
 - ✓ Relación de independencia
 - ✓ Relación de cooperación
 - ✓ Relación integrada

PROMOCIÓN

La estrategia de promoción en el plan de marketing tiene la función de explicar cómo se usaran los elementos de la promoción para alcanzar los objetivos generales de

la empresa y las metas de marketing. Los elementos de la estrategia promocional se convierten en un plan de promoción coordinado con base a los objetivos referidos, al final el plan pasa a formar parte del de la estrategia de marketing para alcanzar el mercado meta.

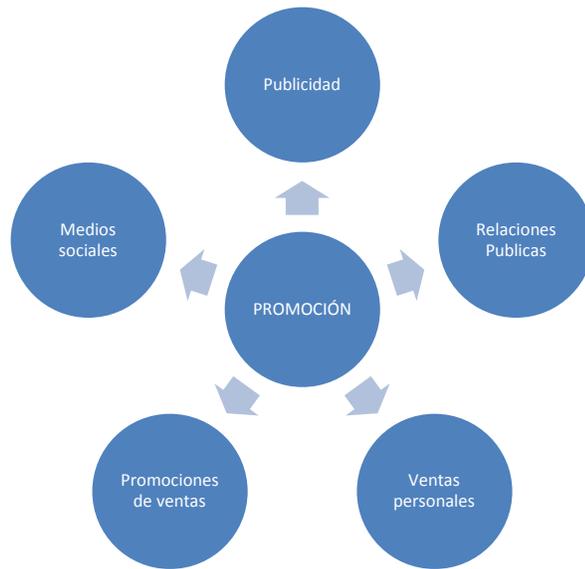


Figura 32, componentes de la promoción, elaboración propia, junio2015

Los elementos de la mezcla promocional incluyen la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, las ventas personales y los medios sociales.

La publicidad

Es una forma de comunicación masiva, impersonal y unidireccional acerca de un producto o la empresa que esta paga por la fuente.

Las relaciones públicas

Son la función de marketing que se ocupa de la imagen pública de la empresa, evaluando las actitudes del público, identificando áreas en la organización que podrían interesarle y ejecuta programa de acción para ganarse su comprensión y aceptación.

La promoción de ventas

Suele usarse para respaldar a otros componentes de la mezcla promocional mediante la estimulación inmediata de la demanda. Actividad de marketing que no sean ventas personales, publicidad, ni relaciones públicas que estimulen a los consumidores a comprar y aumentar la efectividad de los distribuidores.

Las ventas personales

Por lo general implican una comunicación directa con el cliente final, puede ser en persona o por teléfono; el vendedor trata de iniciar una compra informando y persuadiendo a uno o varios compradores potenciales.

Los medios sociales

Son las herramientas para facilitar la comunicación, por medio de conversaciones en línea, lo que ayuda a generar relaciones con nuestro cliente.

Es importante que la estrategia que se tomara, deba de procurar una comunicación integrada, es decir que habrá que coordinar cuidadosamente los mensajes promocionales de un producto o servicio a efecto de garantizar la congruencia en uno de los puntos de contacto, con la finalidad de que los consumidores reciban el mismo mensaje.

Al momento de la toma de decisiones sobre la mezcla hay que considerar y tomar en cuenta los factores que influyen en el producto, como es la etapa de ciclo de vida del producto, las características del mercado meta, la clase de decisión de compra, los fondos disponibles y la conveniencia de utilizar una estrategia de impulsar o jalar.

La estrategia de empujar, utiliza las ventas personales y la publicidad gremial para convencer a un mayorista o un minorista de que maneje o venda una mercancía en particular.

La estrategia de jalar estimula la demanda de consumo para conseguir la distribución del producto.

- A. La estrategia de marketing no fue adecuada o no fue realista.
- B. La instrumentación de la estrategia no se llevó a cabo de la manera adecuada o se administró mal.
- C. Los entornos interno o externo cambiaron de forma sustancial entre el desarrollo de la estrategia y la marcha.

Con la finalidad de reducir la brecha entre lo logrado y lo deseado, corrigiendo cualquiera de los tres escenarios posibles, las actividades derivadas del plan deben de evaluarse y controlarse en forma continua. La siguiente figura explica el control del marketing.

MARCO PARA EL CONTROL DEL MARKETING		
MECANISMOS FORMALES	Estos mecanismos los inicia el director de marketing	
	Mecanismos de control de insumos: Acciones emprendidas antes de la instrumentación	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de contratación y selección • Programas de capacitación • Asignación de recursos humanos • Recursos financieros • Desembolso de capital • Gastos de investigación y desarrollo
	Mecanismos de control de procesos: Acciones emprendidas durante la instrumentación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de evaluación de compensación • Autoridad y facultación • Programas de comunicación interna • Línea de autoridad o estructura (esquema organizacional) • Compromiso de la organización con el plan de marketing • Compromiso de la administración con los empleados

	Mecanismo de control de productos: Evaluación después de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de desempeño • Auditorias de marketing
MECANISMOS INFORMALES	Estos controles no están escritos y los inician los empleados	
	Control de personal del empleado: Control individualizado	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con el puesto • Compromiso organizacional • Compromiso con el plan de marketing
	Control social del empleado: Control de grupo pequeño	<ul style="list-style-type: none"> • Valores organizacionales comprendidos • Normas Sociales y de comportamiento
	Contorno cultural del empleado: Cultura de toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Historias, rituales y leyendas de la organización • Cambio cultural

VII. CONCLUSIÓN

Para construir afuera hay que construir adentro primero, forjando una visión holística y un tanto enfocada al ser humano, eso generara compromiso mutuo, lo que hay adentro es lo que se proyecta al exterior, la gente quiere empresas que se preocupen realmente por ellos y es por ello que la planeación estratégica de marketing de la que tanto se habló se enfocó en cada apartado a la importancia de los clientes para una empresa .El cliente es el pilar y la razón de ser de la empresa.

La planeación organizacional estratégica (plan integral y de marketing) , como el conjunto de procesos sistemáticos y sistémicos que captan y analizan información de diversa índole; económica, tecnológica, competitiva e institucional para detectar oportunidades o riesgos y anticiparse a ellos mediante una mejor formulación y ejecución de la estrategia. Realizados estos procesos de manera coordinada y continua hacen posible el desarrollo de competencias que lo diferencien en el ámbito de la innovación para que las organizaciones ofrezcan servicios y productos que anticipen y satisfagan las necesidades locales y sean competitivos internacionalmente, generando valor para los clientes, consolidando organizaciones que garanticen su vigencia en el futuro.

Lo que se intentó transmitir y desarrollar en esta tesis es la conciencia por mejores prácticas a nivel organizacional, pero no solo de acciones, sino de una visión y un empuje integral que los seres humanos hemos perdido con nuestro entorno, que es la importancia de retribuir en nuestras acciones profesionales a nuestra sociedad, generando mejores productos, mejores servicios, mejor atención ,calidad, compromiso, todo con la finalidad de ser proveedores de “una mejor calidad de vida para nuestro entorno” al que también pertenecemos, porque la gente que confía en nosotros se lo merece y este es un circulo en el que al cosechar mejores colaboradores, generará una sociedad que se retribuya entre unos y otros.

VIII. FUENTES DE INFORMACIÓN

FUENTES REFERIDAS

- (1999). *Informe anual de AMAZON*.
- American Marketing Association, P. K. (2007). *Anuncio al AMA Academic Council*.
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Ávila Montes de Oca, O. (1995). *La mercadotecnia lógica en el cambio*. México: Pac.
- Claycomb, C. G. (2000). *The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on The Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance*. *Industrial Marketing Management* 29.
- *Day y Morman*. (s.f.).
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. USA: M. Belbin.
- Ferrel, F. y. (s.f.). *Bussines Ethics*.
- Fisher de la Vega, L. y. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Garmendia, F. (2007). *El nuevo sistema de información de marketig*. Madrid: ESIC.
- Kotler, P. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *Marketing*. México : Pearson.
- Lamb, C. W., & Hair, J. F. (2013). *MKTG MARKETING*. MÉXICO: CENGAGE LEARNING.
- Thompson, A. A. (1995). *Strategic Managment:Concepts and Cases*. Burr Ridge.

- Townsend, B. &. (s.f.). Reinventing Leadership.
- Valenzuela, L. M. (2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de marketing. *Panorama socioeconómico*.
- William, S. (2000). *Fundamentos del marketing*. México: McGraw-Hill.
- Zikmund, W. y. (2002). *Marketing, Vol. I*. México : Thomson.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA DE GRAFICOS

- **Figura 12. Análisis del entorno**
Ricardo hoyos
- **Figura 13. Estructura enfocada al cliente**
Adaptada fig. 1.4 , O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, Estrategia de marketing, Ed.Thomson, México,2002, 463 pp
- **Figura 14. Plan de Marketing**
Ricardo hoyos
- **Figura 15. Elementos de un plan de Marketing**
Adaptada fig.2.5 , Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr. y Carl Mc Daniel. MKGT.Marketing. Ed.Cengage Learning, México, 2014, 386pp.
- **Figura 16. Planeación en mercadotecnia**
Adaptada fig. 3, Fernández Valiñaz, Ricardo, Manual para elaborar un plan de mercadotecnia: Un enfoque latinoamericano, Ed.Thomson Learning, 2001, 256pp.
- **Figura 19. El proceso de toma de decisiones en los consumidores**
Adaptada fig.6.1 , Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr. y Carl Mc Daniel. MKGT.Marketing. Ed.Cengage Learning, México, 2014, 386pp.
- **Figura23. Consideraciones posibles en el análisis SWOT**
Adaptada fig.3.4, O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, Estrategia de marketing, Ed.Thomson, México,2002, 463 pp

- **Figura 28. Características únicas de los servicios y desafíos de marketing resultantes.**

Adaptada fig.6.3, O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, Estrategia de marketing, Ed.Thomson, México,2002, 463 pp.

FUENTES CONSULTADAS

- Hussey, David, Ed.Wiley, 20
- Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr. y Carl Mc Daniel. MKGT.Marketing. Ed.Cengage Learning, México, 2014, 386pp.
- Fernández Valiñaz, Ricardo, Manual para elaborar un plan de mercadotecnia: Un enfoque latinoamericano, Ed.Thomson Learning, 2001, 256pp.
- O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, Estrategia de marketing, Ed.Cengage Learning, México,2012, 732pp
- O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, Estrategia de marketing, Ed.Thomson, México,2002, 463 pp
- Kumar, Nirmalya, Mercadotecnia Planificación Estratégica, Ed.,Barcelona, 2005, 258pp
- Homs, Ricardo, La esencia de la estrategia de marketing, Ed. Cengage Learning, México, 2011, 192pp