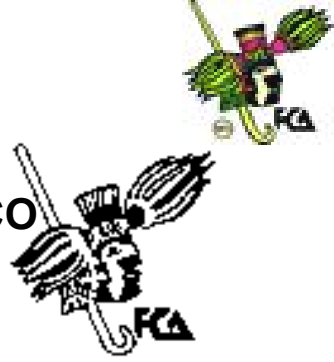




# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**AUTOR: ROSAURA ARTEAGA ROJAS**  
**JESSICA ÁVILA MARRÓN**  
**ALEJANDRO MONROY AVENDAÑO**

MERCADOTECNIA IV		Clave:	1651
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	Administración	Semestre:	6º
Área:	Mercadotecnia	Hrs. Asesoría:	4
Requisitos: Seriación antecedente obligatoria: Mercadotecnia I, Mercadotecnia II y Mercadotecnia III		Hrs. Por semana:	4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ( )	

### Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno será capaz de dirigir y/o desarrollar planes estratégicos para organizaciones de diferente tipo.

### Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. Planeación Estratégica (10 hrs.)
2. Plan estratégico de mercadotecnia (9 hrs.)
3. Plan estratégico de operaciones (5 hrs.)
4. Plan estratégico de finanzas (5 hrs.)
5. Plan estratégico de personal (5 hrs.)
6. Plan estratégico de informática (5 hrs.)
7. Plan estratégico de publicidad (5 hrs.)
8. Plan estratégico de promoción (5 hrs.)
9. Plan estratégico de ventas (5 hrs.)
10. Plan estratégico de relaciones públicas (5 hrs.)



## 11. Plan estratégico de exportación

(5 hrs.)

### **Introducción**

La **planeación** es una actividad universal que puede variar su contenido en los diferentes niveles de la estructura organizacional. Planear implica realizar actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen, así también, al futuro resultado de las decisiones del presente. Hablar de planeación estratégica es consecuencia del hecho de que las empresas operan en medios que experimentan constantes cambios, donde la organización necesita responder a éstos con estrategias que les permitan seguir creciendo o que les auxilien a posicionarse en nuevos mercados o países. Los más importantes cambios a los cuales la empresa debe prestar siempre atención se relacionan con cambios tecnológicos; políticos y gubernamentales; en las actitudes o normas sociales y, por supuesto, en la actividad económica. La forma en que las empresas tratan de afrontar estos cambios es mediante el desarrollo de distintos planes estratégicos, en finanzas, en el personal, en ventas o en operaciones, por citar algunos.

Las tareas de crear, implantar y ejecutar las estrategias de una organización constituyen la razón de ser de la administración en las mismas. La estrategia es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir y atraer a clientes, y lograr los objetivos de la organización.

**Estrategias, objetivos, metas, políticas y programas**, son palabras con las que estarás familiarizado al término de este curso. Comprenderás que la planeación estratégica es el mecanismo más valioso capaz de coordinar los esfuerzos de toda la organización y que el proceso de la planeación se refleja en respuestas funcionales como producción u operaciones, finanzas, personal, ventas, publicidad, por ejemplo, y que todas las funciones de la empresa se ven obligadas a adaptarse para responder a las nuevas condiciones y, sobre todo, para alcanzar excelencia. Reconocerás que lo más decisivo es que el proceso de planeación



responda a los talentos y habilidades personales existentes en la organización, a las aspiraciones personales de sus miembros, al estilo organizacional y los valores corporativos, a las creencias o ideología sostenida a través del tiempo, a las tradiciones y a la cultura organizacional.

El **tema 1** te proporciona los conceptos indispensables para contextualizar adecuadamente el rol de la planeación estratégica, a través de su definición, la enumeración y caracterización de los tipos de planeación existentes y sus elementos. La forma en que las empresas definen su misión y el proceso que ésta debe seguir para desarrollar un plan estratégico también se presentan en este tema de forma que seas capaz de presentar un plan estratégico consistente.

El **tema 2** muestra la forma en que la mercadotecnia hace explícita toda su fuerza dentro de las organizaciones. Se proporcionarán las herramientas y los marcos específicos para planear, crear, y tomar decisiones estratégicas de mercadotecnia para entender y dominar las mejores formas de aprovechar las condiciones internas de la empresa en términos de su misión y aptitudes, así como su condición externa.

El **tema 3** contiene los niveles y elementos más importantes para desarrollar el plan estratégico de operaciones o producción que, como se verá en otros temas, conjuntamente con el plan de ventas, es una parte fundamental para la empresa pues tiende a optimizar el proceso productivo de la misma, en términos de insumos, materias primas, tecnología, recursos humanos y financieros, entre otros.

El **tema 4** presenta de forma clara los elementos que debe contener un plan estratégico de finanzas, resaltando su importancia intrínseca, no sólo por ser el



documento que detalla el destino de los recursos financieros, propios o externos, con que contará la empresa en el periodo considerado, sino porque es, en realidad, el plan que determina la puesta en marcha del plan estratégico global de la empresa.

El **tema 5** es también importante porque las organizaciones están compuestas por el activo más valioso de todos: su capital humano. Para que las empresas de cualquier tamaño y en cualquier actividad respondan de forma rápida y flexible al entorno competitivo, deben desarrollar su plan estratégico de personal. Comprenderás la importancia de las decisiones por parte de la gerencia para desarrollar tácticas que respondan a las necesidades específicas de la empresa en la administración de los recursos humanos.

El **tema 6** presenta los conceptos relevantes para la denominada informática y la forma en que las organizaciones administran la información que ellas mismas generan y toda la información que reciben del exterior y que contribuye a posicionarlas en mejores escenarios en el intercambio global de información. Las empresas, al desarrollar un plan de informática, buscan satisfacer sus necesidades de captura, registro y proceso de datos para desarrollar tareas y tomar decisiones.

El **tema 7** presenta lo más relevante relacionado con una actividad muy visible de la mercadotecnia: la publicidad. Muchas empresas tienen resultados adversos cuando no orientan adecuadamente los objetivos y políticas de la empresa a las actividades propias de la publicidad. Por tanto, el objeto de este tema es fortalecer la idea de que la publicidad se debe realizar con base en datos confiables y en concordancia con la misión, valores, imagen e identidad de la empresa.

El **tema 8** proporciona los puntos más relevantes para que las empresas desarrollen de forma exitosa el plan estratégico de promoción. Al igual que en el tema precedente, se trata que las empresas desarrollen promociones que



realmente contribuyan al posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores y no sea vista como una actividad de ofrecer “recuerditos”.

El **tema 9** está enfocado a la compleja actividad de las ventas. Las empresas, al diseñar su plan estratégico de ventas, no deben contentarse sólo con apoyar durante cierto tiempo y con cierta cantidad de recursos financieros y humanos las funciones y actividades propias de la fuerza de ventas. La planeación es contemplada, por supuesto, pero el área de ventas se interrelaciona con las áreas de producción y finanzas y es, en realidad, la parte que determina el éxito o fracaso de la empresa para el periodo contemplado. Una apreciación incorrecta para determinar el potencial de mercado, el potencial de ventas y la realización del pronóstico de ventas como tal, son algunos de los conceptos y elementos que se analizarán.

El **tema 10** introduce los factores de éxito en el desarrollo del plan estratégico de relaciones públicas. Los conceptos como identidad, imagen y público le permiten a las empresas alinear los objetivos generales con los resultados que se buscan obtener a través de las actividades que desarrolla el área de relaciones públicas.

El **tema 11** te permitirá introducirte de forma concisa en una actividad que por sí misma implica riesgos: la exportación. El objetivo principal de este tema es que cuentes con los elementos mínimos necesarios para identificar los factores y puntos críticos para el desarrollo del plan de exportación, los criterios más relevantes para la selección de mercados meta, sin dejar de lado consideraciones relativas a la capacidad exportadora de las empresas. Adicionalmente, comprenderás la utilidad de las guías sectoriales de exportación y la forma en que se estructura el plan de negocios en comercio exterior.



## **TEMA 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno conocerá el concepto de planeación estratégica y distinguirá los diferentes tipos de planeación; conocerá también, cuáles son los elementos de la planeación estratégica y cómo se define la misión de la organización; así mismo, sabrá el proceso de desarrollo del plan estratégico y la forma en que éste se presenta.

### **Temario detallado**

- 1.1. ¿Qué es la planeación estratégica?
- 1.2. ¿Cuáles son los tipos de planeación?
- 1.3. Elementos de la planeación estratégica
- 1.4. ¿Cómo se define la misión de la organización?
- 1.5. Proceso para el desarrollo del plan estratégico
- 1.6. Capitulo para la presentación del plan estratégico

### **Introducción**

El turbulento mundo de los negocios en el que se desenvuelven actualmente las empresas mexicanas es un emocionante desafío que debemos enfrentar auxiliándonos de diversas herramientas, siendo una de ellas la planeación estratégica. Hoy por hoy, la Planeación Estratégica, resulta indispensable en la vida de una empresa sin importar su tamaño; ya que por muy sencilla que sea, hasta una microempresa debería de contar con esta vital herramienta.

Por otro lado, la Planeación Estratégica, se torna una fuerza para aquellas empresas que sí cuentan con ella, y por el contrario resulta una debilidad para aquellas que aún no basan la vida de su negocio en ella.



### 1.1. ¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica la podemos definir como la **predicción del futuro** que hacemos, para maximizar los recursos humanos y materiales de una empresa, analizando sus fuerzas y debilidades, amenazas y el medio ambiente en general, y mediante el establecimiento de estrategias y tácticas, aprovechar las áreas de oportunidad, convirtiendo con éxito el futuro en realidad.

### 1.2. ¿Cuáles son los tipos de planeación?

Así mismo, para una adecuada elaboración de la planeación estratégica, debemos tener en cuenta los diferentes **tipos de planeación**:

En **cuanto al periodo** establecido para su realización puede ser:

- ◇ A **corto plazo**: cuando se realiza en un término menor o igual a un año.
- ◇ A **mediano plazo**: cuando se realiza por un período de uno a tres años.
- ◇ A **largo plazo**: cuando se proyecta a un tiempo mayor de tres años.

En **cuanto a su diseño** puede ser:

**Estratégica.** Diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización.

**Táctica o funcional.** Es la que determina los planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio, con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

**Operativa.** Ésta se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, dentro de esta planeación se determinan las



actividades que debe desarrollar el recurso humano, por lo que se refiere a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

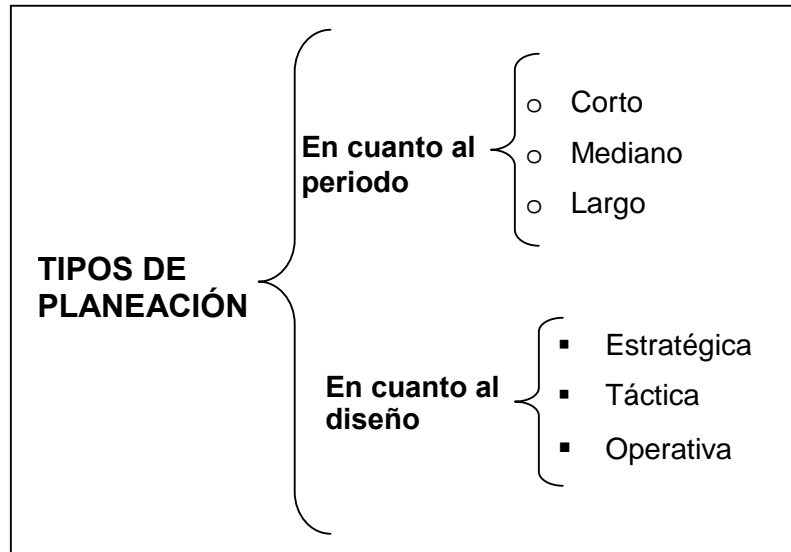


Figura 1.1. Tipos de planeación

### 1.3. Elementos de la planeación estratégica

Es importante considerar además del tipo de planeación que se va a realizar, cuáles son los elementos de la planeación:

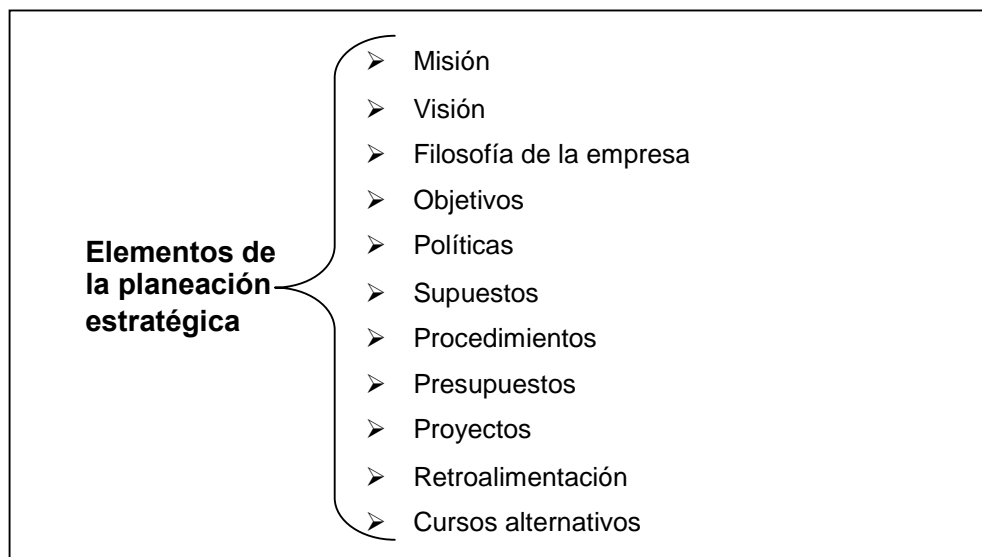


Figura 1.2. Elementos de la planeación estratégica

### 1.4. ¿Cómo se define la misión de la organización?





Para poder realizar una planeación estratégica, es necesario que ésta tenga congruencia con la **misión de la organización**, la cual es su razón de ser, que es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a sus actividades. Se recomienda que la misión contenga y manifieste características que le permitan permanecer en el tiempo, tales como:

- ◇ Atención (orientación al cliente).
- ◇ Alta calidad en sus productos y/o servicios.
- ◇ Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- ◇ Innovación y/o ventajas competitivas que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente.

Así mismo, la misión de la organización debe reunir ciertos **requisitos** que le den validez y funcionalidad; debiendo ser ésta:

- ◇ Amplia, sin perder la naturaleza y carácter de la empresa.
- ◇ Motivadora, pero que no se perciba como inalcanzable.
- ◇ Congruente, no sólo con los valores de la empresa sino también de los que la dirigen y trabajan en ella.

Una guía para **definir la misión de la organización** es que ésta responda a las siguientes preguntas:

- ◇ ¿Qué? (necesidad que satisface).
- ◇ ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar).
- ◇ ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).



Así mismo, puede hacerse una convocatoria para generar ideas, depurarlas y homologarlas en un solo enunciado; formarse grupos multidisciplinarios que expresarán los puntos de vista de la organización; contratar servicios de asesores en la materia, etc.

Mientras una empresa tenga bien definida su misión y no la pierda de vista o intente un cambio sin antes hacer un análisis, tiene un gran punto a su favor, que combinado con una planeación estratégica bien desarrollada le permitirá alcanzar sus objetivos con éxito.

### **1.5. Proceso para el desarrollo del plan estratégico**

Por tal motivo, y considerando que estamos hablando de empresas mexicanas en donde se tiene una economía demasiado cambiante, es necesario desarrollar un **proceso de planeación estratégica** completo que conste de los siguientes puntos:

1. Elaborar un **programa** para llevar a cabo la planeación estratégica, que debe contener el nombre de las personas que participarán en su elaboración; así mismo, debe contener las fechas en que deben entregar o cumplir con su respectiva aportación; departamento al cual pertenece y cuál es la participación que tendrán dentro de la planeación estratégica.
2. Establecimiento o definición de la **misión** de la empresa, si no se cuenta ya con ella.
3. Análisis de **fuerzas y debilidades** de la empresa, las primeras deben seguirse cultivando y aprovechando como ventajas competitivas, y las segundas deben irse disminuyendo o eliminando y tener planes de contingencia para dominarlas; así mismo, se deben fijar objetivos de mejoramiento. Este análisis puede presentarse de una manera práctica con la siguiente matriz, ver **cuadro 1.2**.



FUERZAS	DEBILIDADES	ACCIÓN CORRECTIVA

**Cuadro 1.2. Ejemplo del análisis de fuerzas y debilidades**

4. **Indicadores económicos y financieros** nacionales e internacionales que afectan a la empresa de acuerdo a su giro, los cuales deben ser uniformes para que los resultados que se obtengan provengan de las mismas bases, debido a que hay datos que se interrelacionan entre sí y si éstos son diferentes puede llegar a distorsionarse la información. Dentro de los principales indicadores económicos podemos mencionar:

- ◇ Inflación
- ◇ Producto Interno Bruto (PIB)
- ◇ Balanza Comercial
- ◇ Reservas del Banco de México
- ◇ Gasto Público
- ◇ PIB de la industria
- ◇ Tasa de desempleo
- ◇ PIB de EE.UU. y Canadá
- ◇ Precio del petróleo
- ◇ Tipo de cambio

5. **Análisis tecnológico, político y social** que pueda afectar a la empresa, tanto nacional como internacional.

6. **Investigación del mercado y análisis de amenazas y áreas de oportunidad.** Los ejecutivos de hoy en día recurren a la investigación de mercados debido a las necesidades de información que tienen para tomar



decisiones, y sobre todo para evitar trabajar a base de prueba y error, que resulta muy costoso. A través de la aplicación de las técnicas de la investigación de mercados podemos conocer cómo está el mercado, cuáles son las oportunidades y las amenazas. Se puede hacer un análisis profundo de aquellos aspectos que también forman parte del medio ambiente de la empresa; podemos definir nuestro mercado objetivo, las necesidades y deseos de los consumidores, nuestra participación de mercado, el tamaño de nuestro mercado, importaciones y exportaciones, nuestra competencia y medirla, podemos definir el perfil de nuestro consumidores, etc.

Una vez identificadas las oportunidades, se deben aprovechar, cultivar, establecer y desarrollar un plan para aprovecharlas y convertirlas en utilidades, y buscar nuevas áreas de oportunidad; en cuanto a las amenazas, debemos hacer planes de contingencia para eliminarlas y convertirlas en más áreas de oportunidad.

Este análisis del mercado y, de las oportunidades y amenazas se hace para toda la empresa y para cada una de sus líneas de producto, y es importante tomar en cuenta que también se basa en un análisis económico, político y social del entorno de la empresa. Esta información se puede presentar en una matriz similar a la del análisis de las fuerzas y debilidades, ver cuadro 1.3.

<b>INFORMACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>

**Cuadro 1.3. Ejemplo del análisis del mercado**



7. **Análisis de necesidades del mercado**, derivado de la investigación de mercado, el cual nos permite saber cuál es el comportamiento y perfil del consumidor, para darle el satisfactor que necesita y basados en este análisis, podemos definir mejor nuestras estrategias. Así mismo, podremos fijar objetivos para satisfacer dichas necesidades.

8. **Análisis de producto** en el cual intervienen básicamente cinco factores de vital importancia:

- ◇ Matriz de portafolio de productos del Grupo de Consultoría de Boston
- ◇ Ciclo de vida del producto
- ◇ Posición contra la competencia
- ◇ Análisis de la competencia
- ◇ Mezcla de mercadotecnia del producto

a) **Matriz del portafolio de productos del Grupo de Consultoría de Boston**, es una herramienta que nos sirve para ubicar nuestro producto tomando en cuenta su participación dentro del mercado y su crecimiento dentro de éste. Las posiciones que puede adoptar un producto son: estrella, vaca de dinero, niño problema y perro.

b) **El ciclo de vida del producto**, es una herramienta que nos sirve para saber en qué etapa de vida se encuentra nuestro producto. Es importante realizar este estudio para complementar la información obtenida de la matriz de portafolio de producto.

c) Respecto a la **posición contra la competencia**, las posiciones que se pueden adoptar dentro del mercado son:

- De líder
- De retador
- De seguidor
- De especialista



Es importante tener en cuenta, que en función de la posición que se tenga se podrán fijar estrategias a seguir, ya que no es lo mismo una estrategia absoluta en la posición de líder que en una posición diferente.

- d) **Análisis de la competencia.** La finalidad de este análisis es conocer a nuestra competencia tan bien como conocemos a nuestra empresa, identificando tanto a nuestra competencia frontal como indirecta. Se considera competencia frontal, aquellos productos con características similares; y competencia indirecta, aquellos productos con características diferentes, pero que de alguna manera participan en el mismo mercado de manera importante, son como los productos sustitutos.
  
- e) **Mezcla de mercadotecnia del producto.** En este punto, se deben analizar todos los factores relacionados con la mercadotecnia del producto, esto es, de qué manera haremos llegar el producto al consumidor, si se realizará por medio de venta directa, la publicidad, promoción, canales de distribución necesarios, *merchandising*, el servicio, la garantía que se ofrece en el producto, etc. Una vez que se ha realizado este análisis, podremos fijar objetivos y estrategias de mejoramiento de nuestro producto, basados en los resultados obtenidos.

Una combinación de los cinco factores analizados no solo representa para la empresa un medio para **analizar el producto** y fijar sus **objetivos**; representa también una gran ventaja competitiva pues se llega a conocer perfectamente a la competencia. Así mismo, la adecuada combinación de estos factores facilita la fijación de estrategias, y de esta manera, se cumple con la exigencia moderna de hacer las cosas mejor, bajo los análisis sencillos y con aplicaciones prácticas para obtener resultados en corto tiempo y con sentido de urgencia que es un requisito actual en la vida de negocios.



9. **Posicionamiento.** El posicionamiento tiene su origen en un artículo en *Advertising Age*, de Al Ries y Jack Trout. Los autores se refieren a la posición o percepción que tiene un producto o empresa en la mente de los consumidores. Consiste simplemente en concentrarse en una idea, o incluso en una palabra, que defina a la compañía en las mentes de los consumidores.
  
10. **Fijación de objetivos generales y particulares por línea de producto.** Se deben fijar objetivos generales de la empresa y objetivos particulares, pero ambos deben coincidir con el objetivo y misión de la empresa. Así mismo, deben ser medibles, alcanzables, iniciar con un verbo en infinitivo, contener fechas de cumplimiento, especificar resultados y deben ser difundidos en toda la empresa.

Los objetivos generales son establecidos por la alta dirección de la empresa y se refieren principalmente a la misión de la empresa y a los resultados que la compañía desea lograr en su conjunto. Están enfocados al nivel de utilidades global para los accionistas, al crecimiento global que deberá tener la empresa, a la participación del mercado de manera general que deberá tener, en fin, se refieren a objetivos que afectan a toda la organización.

Las empresas que manejen varias divisiones, líneas de producto, deberán tener objetivos particulares para cada una de ellas. Algunos de los objetivos particulares, por línea o por departamento son: objetivos de capacitación, de ventas por zona geográfica, de utilidades, objetivos de ventas, por unidades y precios, por representante de ventas, por tipo de producto, de servicio al cliente, de rentabilidad, etc.

Por último, independientemente de que los objetivos sean generales o particulares, estos deben hacerse por escrito pues de lo contrario se consideran únicamente buenas intenciones.



11. **Fijación de Estrategias generales de empresa y por área.** Primeramente, debemos definir qué es una estrategia. Para James Brian Quinn, estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Para Henry Mintzberg, estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o serie de guías para abordar una situación específica.

Según Phillip Kotler, estrategia “es un juego de objetivos, políticas y reglas que guían los esfuerzos de mercadotecnia de las empresas en el tiempo”.

Con base a lo anterior podemos decir que una estrategia es el camino que se diseña para convertir en realidad los objetivos, siguiendo la misión de la empresa. La estrategia es lo que se va a hacer.

Las estrategias pueden ser de dos tipos: estrategias generales o corporativas y estrategias particulares por departamento, línea o producto; las primeras, son a nivel empresa y son establecidas por la Dirección General de la misma; y las segundas son definidas por cada responsable de los departamentos.

12. **Opciones estratégicas o cursos alternativos de acción.** Las estrategias alternativas nos permiten garantizar seguridad para tener opciones de acción en caso de no lograr los resultados esperados con la estrategia original. Las estrategias alternativas son otro camino a seguir para llegar al objetivo.

Aquí se pueden hacer supuestos políticos, económicos, sociales diferentes a los del plan original; supuestos en los que podemos prever qué podemos hacer ante una devaluación, ante un incremento inflacionario, ante un





problema social que afecte nuestros intereses, ante un cambio tecnológico que ponga en peligro la existencia de la empresa por considerarse obsoleta, etc.

Previendo este tipo de cambios y estableciendo opciones estratégicas, podemos movernos rápidamente sin que se vean afectados los objetivos de la empresa.

13. **Tácticas.** El exigente proceso de desarrollar una estrategia no es un fin en sí mismo, sino más bien el prelude de una acción que debe lograr un desempeño competitivo superior. La traducción de una estrategia a una acción requiere un programa completo en el que se especifique quién va a hacer qué, con qué recursos corporativos, dónde, cuándo y cómo. Estas especificaciones se conocen como tácticas. James Brian Quinn define a la táctica como realineamientos de corta duración ajustables y que asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial.

A diferencia de la estrategia, que es el qué hacer y es general, la táctica, es el detalle, es el cómo vamos a ejecutar la estrategia, es un apoyo para el logro de ésta y para el logro de los objetivos. La táctica es operativa y a corto plazo.

14. **Programas de proyectos especiales.** En este punto, se forman grupos de trabajo, en donde se analizan las principales opciones, los recursos de la empresa, el mercado, las fuentes de financiamiento, análisis de factibilidad los proyectos, etc.; se establecen objetivos, un programa de trabajo y se llega a la consecución del proyecto.



Los proyectos están constituidos por un conjunto de actividades encaminadas a la ejecución de una o más tácticas. Cada táctica puede contener uno o más proyectos. La suma de todos los proyectos debe ser igual a la suma de todas las tácticas.

Los proyectos especiales pueden ser plantas nuevas, proyectos de investigación, nuevos sistemas de producción, proyectos estratégicos, etc.

15. **Presupuestos de activos necesarios para el logro de objetivos y presupuesto de gastos y costos de la empresa.** Todos los proyectos de inversión, de producción, de mercadotecnia, de investigación, etc., tienen un costo y hay que plasmarlo, jerarquizarlo y proyectar necesidades.

Se tienen que elaborar los presupuestos de ventas, de gastos de administración, de producción, etc.; aquí la dirección de la empresa solicitará los requisitos que debe cubrir cada presupuesto (detallado).

Para la elaboración de los presupuestos, deberán seguirse las técnicas generalmente aceptadas en nuestro país.

16. **Estados pro forma de los resultados de la empresa.** Hasta este momento la empresa cuenta con bastante información y está en condiciones de elaborar estados financieros que la permitirán analizar la posición que tendrá la empresa en el futuro financieramente. Puede elaborar estados tales como: estados de costo de producción, de gastos financieros, balance general, estado de resultados, flujo de efectivo, y estado de origen y aplicación de recursos, entre otros.

En pocas palabras, se puede decir que en este punto obtendremos un panorama de la situación financiera de la empresa a futuro y podremos estar



seguros sobre si las estrategias fijadas son la mejor opción a seguir para lograr los objetivos planteados.

17. **Matrices varias, gráficas y apéndices.** Es muy recomendable que de los puntos más sobresalientes y relevantes se hagan algunas gráficas y anexos, para efectos de que se tenga una dimensión gráfica de la **planeación estratégica**. Así mismo, facilita la comprensión de lo que se realizará. Podría hacerse como un resumen de los proyectos especiales más importantes.

Una mala presentación, unas malas gráficas, confusas y poco claras pueden llevar a retroceder la planeación estratégica, al no recibir la aprobación de la Dirección General.

Algunas de las matrices y gráficas que pudieran ser más relevantes son:

- ◇ De ventas
- ◇ De tendencias
- ◇ Papeles de Trabajo
- ◇ Matrices del portafolio
- ◇ Ciclo de vida del producto
- ◇ Gráficas varias

18. **Control del plan estratégico.** Por último, es necesario hacer revisiones periódicas a todos los resultados de la empresa, pues es importante revisar entre otros puntos: el volumen de ventas, los gastos reales, la participación de mercado, las ventas por producto, las ventas por línea, ventas por territorio, la utilidad de operación, los días cartera, los saldos vencidos, las reclamaciones de servicio, las devoluciones, etc.

Para cumplir este control, vamos a utilizar el sistema contable de la empresa, la investigación de mercados, el *benchmarking*, auditoría de mercadotecnia, los comentarios y evaluaciones de cada uno de los responsables de ejecutar



la mercadotecnia, los comentarios de los clientes, etc. Son muchas las herramientas existentes para aplicar un buen control y detectar si lo que estamos haciendo es lo mejor para la empresa o no; lo importante de este punto es detectar y corregir las posibles fallas que se estén dando en la empresa y que no le permiten alcanzar sus objetivos, los cursos alternos de acción son una solución.

### **1.6. Capitulado para la presentación del plan estratégico**

Finalmente, debemos considerar cómo debe hacerse la **presentación del plan estratégico**, el cual debe tener preferentemente el siguiente contenido:

- ◇ Introducción
- ◇ Pronósticos y Objetivos
- ◇ Resumen del proceso de desarrollo.
- ◇ Plan de Ejecución y Control.
- ◇ Dificultades
- ◇ Conclusiones

### **Bibliografía del tema 1**

FERNÁNDEZ, Valiñas Ricardo. *Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano*, México, ECAFSA-Thomson Learning, 1ª. Edición, 2001, 256 pp.

FLEITMAN, Jack. *Negocios Exitosos*, México, Mc Graw-Hill, 1ª. Edición, 2000, 383 pp.

<http://www.gestiopolis.com>

### **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

<http://www.virtuacursos.com>



### **Actividades de aprendizaje**

- A.1.1.** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, determina las características de cada uno de los cuadrantes de la matriz del Grupo de Consultoría de Boston.
- A.1.2.** Utilizando la matriz sugerida en el proceso de la planeación estratégica, selecciona un producto y realiza un análisis FODA.
- A.1.3.** Elabora ejemplos de los tipos de planeación en cuanto a diseño y periodo, puedes utilizar como referencia la bibliografía sugerida para la unidad.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es Planeación Estratégica?
2. ¿Cuáles son los tipos de planeación en cuanto a su diseño?
3. ¿Cuáles son los elementos de la Planeación Estratégica?
4. ¿Qué es la misión de una empresa?
5. ¿En qué consiste el análisis de las necesidades del mercado?
6. ¿Qué factores intervienen en el análisis de producto?
7. ¿Qué es el posicionamiento?
8. ¿Qué es una estrategia?
9. ¿Qué es una táctica?
10. ¿Qué son los cursos alternos de acción?



## Examen de autoevaluación

### A. Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

- \_\_\_ 1. Los tipos de planeación son estratégica y operativa.
- \_\_\_ 2. Los elementos de la planeación estratégica son misión, visión, objetivos y presupuestos.
- \_\_\_ 3. Planeación Estratégica es la predicción del futuro que hacemos, para maximizar los recursos humanos y materiales de una empresa, analizando sus fuerzas y debilidades, amenazas y el medio ambiente en general, y mediante el establecimiento de estrategias y tácticas, aprovechar las áreas de oportunidad, convirtiendo con éxito el futuro en realidad.
- \_\_\_ 4. ¿Qué, quién y cómo? Son las preguntas a las que debe responder la misión de la empresa.
- \_\_\_ 5. Los factores a considerar para el análisis de producto son Matriz de portafolio de productos del Grupo de Consultoría de Boston, Ciclo de vida del producto, Posición contra la competencia, Análisis de la competencia y Mezcla de mercadotecnia del producto.
- \_\_\_ 6. El posicionamiento es la posición que tiene un producto o servicio en el mercado.
- \_\_\_ 7. La posición que puede tener un producto o servicio respecto a su competencia es de líder, retador, seguidor o especializado.
- \_\_\_ 8. Una estrategia es el camino que se diseña para convertir en realidad los objetivos, siguiendo la misión de la empresa. La estrategia es lo que se va a hacer.
- \_\_\_ 9. La táctica, al igual que la estrategia es a largo plazo.
- \_\_\_ 10. Crecimiento, madurez y declive son las etapas del ciclo de vida del producto.



## B. Relaciona las siguientes columnas

_____Posicionamiento	A. Producto con baja participación de mercado y nulo crecimiento.
_____Niño problema	B. Líder, retador, seguidor o especializado
_____Vaca de dinero	C. Estratégica, táctica y operacional.
_____Posición vs. Competencia	D. Producto con alta participación de mercado y con un alto crecimiento.
_____Control del plan	E. Deben ser medibles, alcanzables y por escrito.
_____Estrella	F. Debe ser amplia, motivadora y congruente.
_____Perro	G. Lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor.
_____Objetivos	H. Producto con una alta participación de mercado y bajo crecimiento.
_____Tipos de planeación	I. El benchmarking es una herramienta para el:
_____Misión	J. Producto con baja participación de mercado pero dentro de un mercado en crecimiento.



## TEMA 2. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA

### Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno conocerá el concepto del plan de mercadotecnia y el campo de acción de ésta. Así mismo, identificará las características de un plan de mercadotecnia, sabrá como se desarrolla y se presenta éste y, finalmente conocerá los principales aspectos a considerar en el medio ambiente del plan de mercadotecnia.

### Temario detallado

- 2.1. ¿Cuál es el campo de acción de la mercadotecnia?
- 2.2. Características que debe tener un plan de mercadotecnia para ser efectivo
- 2.3. Desarrollo del plan de mercadotecnia
- 2.4. Capitulado del plan de mercadotecnia
- 2.5. Medio ambiente del plan de mercadotecnia

### Introducción

La toma de decisiones en mercadotecnia es una actividad fundamental en toda empresa, incluidas las nacientes, y no únicamente en las grandes empresas con departamentos tradicionales de mercadotecnia. Más aún, no sólo los administradores de mercadotecnia toman decisiones: el personal en casi cualquier función y en todas las organizaciones tienen una poderosa influencia en lo satisfecho que estén – o no estén – sus clientes con los productos y servicios que la organización provea. Ésta es la importancia de este tema.

#### 2.1. ¿Cuál es el campo de acción de la mercadotecnia?

El **campo de acción de la mercadotecnia** en nuestros días es muy amplio, ya que puede y debe ser utilizado por empresas de cualquier tamaño, por partidos políticos, por profesionistas independientes, por organizaciones sin fines de lucro, por clubes sociales, etc.; y en todos los casos, a nivel local, regional o global.





## 2.2. Características que debe tener un plan de mercadotecnia para ser efectivo

Una herramienta fundamental hoy en día, es el plan de mercadotecnia, el cual debe contener ciertas **características** para su validez:

- ◇ **Eficaz.** Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- ◇ **Estructurado.** Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- ◇ **Comprensible.** Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- ◇ **Breve.** no debe ser demasiado largo para que no se pierda el interés por tanta información.
- ◇ **Cómodo.** Debe ser fácil de leer en cuanto al tamaño de la letra, interlineado y márgenes.

## 2.3. Desarrollo del plan de mercadotecnia

Con base a las características anteriores, podemos entonces **desarrollar el plan de mercadotecnia** tratando de no omitir información importante bajo la siguiente estructura:

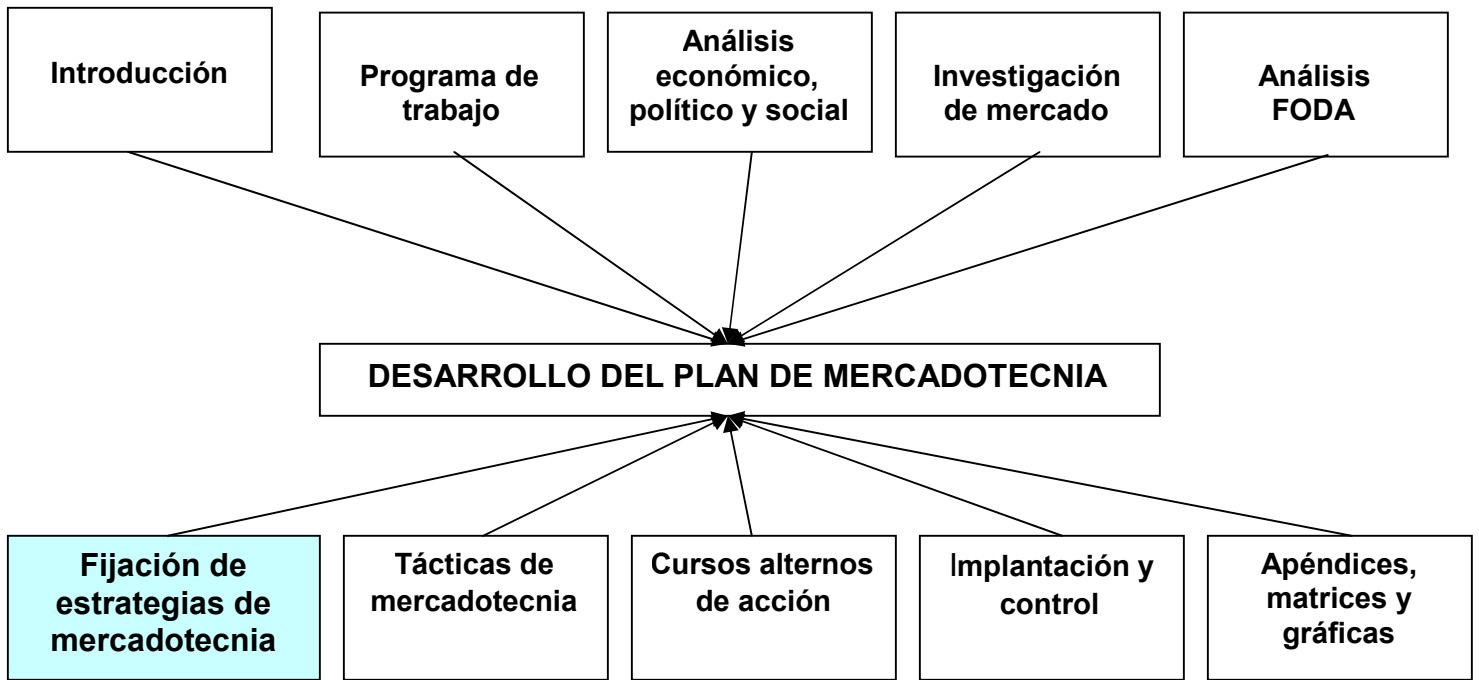


Figura 2.1. Desarrollo del plan de mercadotecnia

**Introducción.** Debe describirse a detalle el producto o servicio y explicar su situación dentro del mercado.

**Programa de trabajo.** Al igual que en el desarrollo de la planeación estratégica, se requiere elaborar un programa de trabajo que incluya fechas para cumplir los compromisos, personas responsables, actividades, etc.

**Análisis económico, político y social.** Es necesario realizar este análisis para que basados en la información se puedan establecer mejor las estrategias y los objetivos

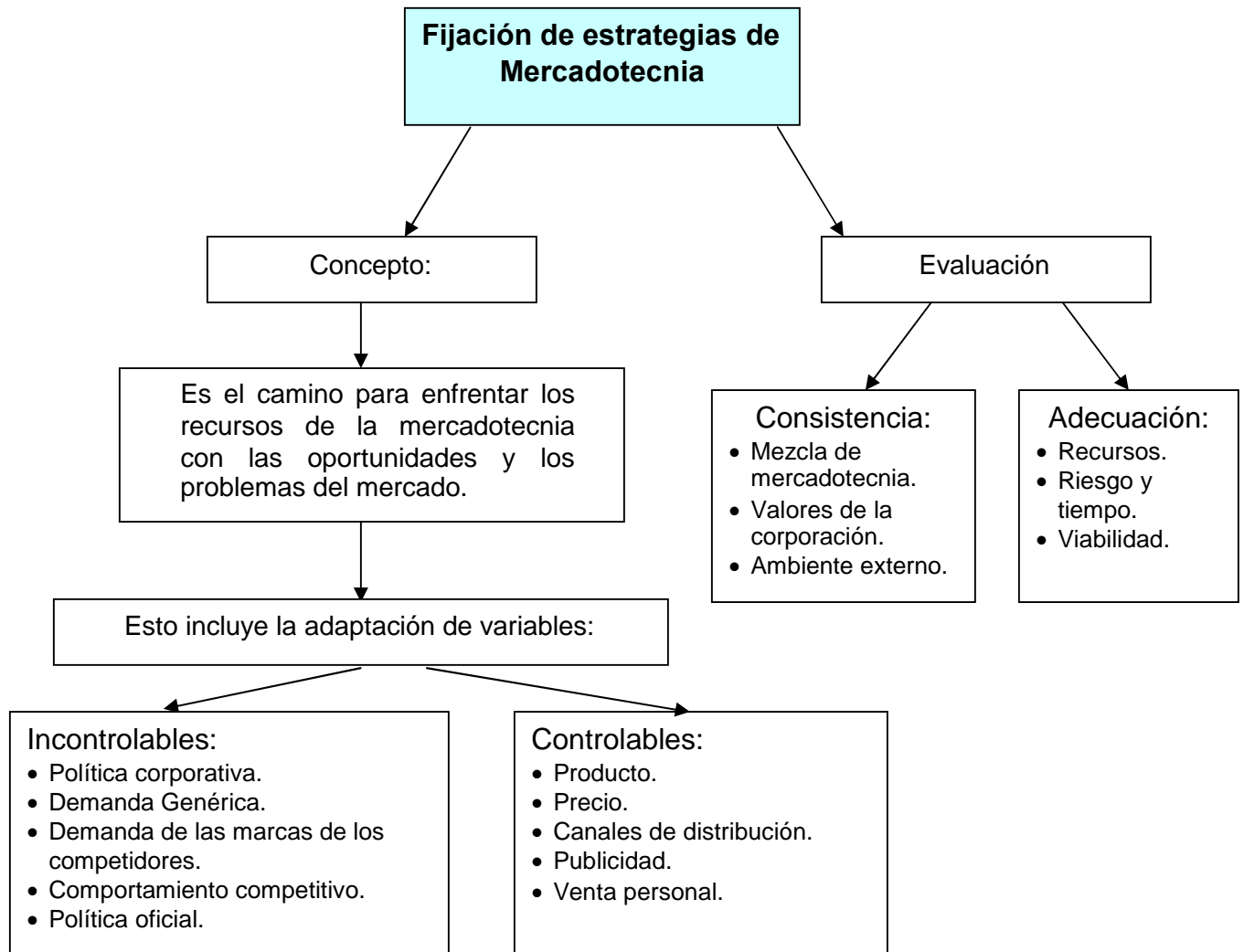
**Investigación de mercado.** Es necesaria para poder realizar un análisis del mercado y la competencia.



**Análisis de fuerzas y debilidades y de amenazas y áreas de oportunidad.** Puede realizarse utilizando la matriz presentada en el capítulo de planeación estratégica.

**Determinación de objetivos.** Se deben fijar objetivos que sean razonables, alcanzables, cuantificables y ponerlos por escrito.

**Fijación de estrategias de mercadotecnia:**



**Figura 2.2. Fijación de estrategias de mercadotecnia**

La estrategia de producto a seguir dependerá fuertemente del **tipo de producto** que se trate, es decir, si hablamos de bienes intangibles o de bienes tangibles:



**Bienes intangibles:** algo que no se puede tener físicamente, como servicio, seguros, etc.

**Bienes tangibles:** son los productos físicos.

**Otra clasificación** que presentan Stanton, Etzel y Walker en su libro *Fundamentos de Marketing*, es la siguiente:

**Bienes de consumo:** son aquellos dirigidos al consumidor final sin fines de lucro, los que a su vez se subdividen en:

- ◇ **De conveniencia:** son aquellos bienes de uso generalizado que se encuentran en cualquier parte.
- ◇ **De comparación:** son aquellos cuando el consumidor compara, calidad, precio y decide entonces la compra, y no se encuentran en todos lados.
- ◇ **De especialidad:** son aquellos bienes en los que el consumidor tiene preferencia por una marca en especial, no acepta sustitutos.
- ◇ **No buscados:** son aquellos bienes que el consumidor no está buscando y lo compra porque es una novedad.

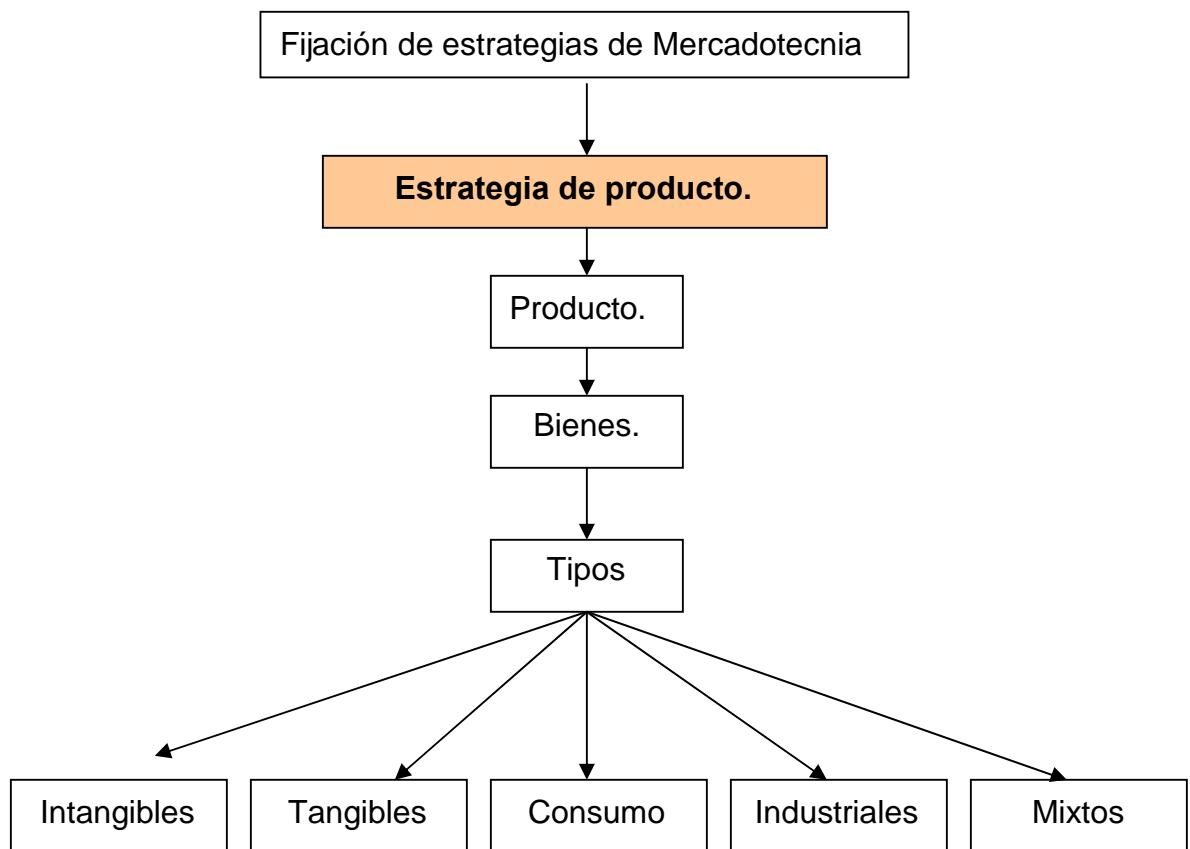
**Bienes industriales:** son los bienes que se utilizan en la producción de otro bien o servicio, generalmente los usuarios son empresas.

- ◇ **Materias primas:** es aquel bien que no ha tenido transformación que se puede convertir en parte de otro producto, no han sido procesados previamente y sus ventas prácticamente están aseguradas.
- ◇ **Materiales y partes de fabricación:** son aquellos bienes que han pasado por un proceso de transformación y se convierten en parte de otro producto.
- ◇ **Equipo accesorio:** es aquel que se necesita en el proceso de fabricación, pero no forma parte del producto, no ejerce influencia importante en el costo, pero se requiere para el proceso de fabricación.



- ◇ **Instalaciones:** es el equipo fundamental de un usuario industrial y no forma parte del producto.
- ◇ **Suministros de operación:** son los equivalentes a los bienes de convivencia.

**Bienes Mixtos:** son aquellos productos que en un momento dado pueden ser bienes de consumo o de tipo industrial.



**Figura 2.3. Estrategias de producto**

Una vez definido el tipo de producto que ofrecemos, podemos fijar sus estrategias. La estrategia de producto de una compañía es una extensión lógica de la forma como se defina el negocio de la misma. Un producto, en la mente del consumidor, no consiste únicamente en los atributos físicos del producto, sino también en sus beneficios percibidos, su empaque, su marca y los servicios asociados. Así pues,



una estrategia de producto debe incluir estrategias de empaque, marca, garantías y todo lo que se relacione íntimamente con éste. Existen muchas **estrategias de producto** y a continuación se describe brevemente en qué consiste cada una de ellas:

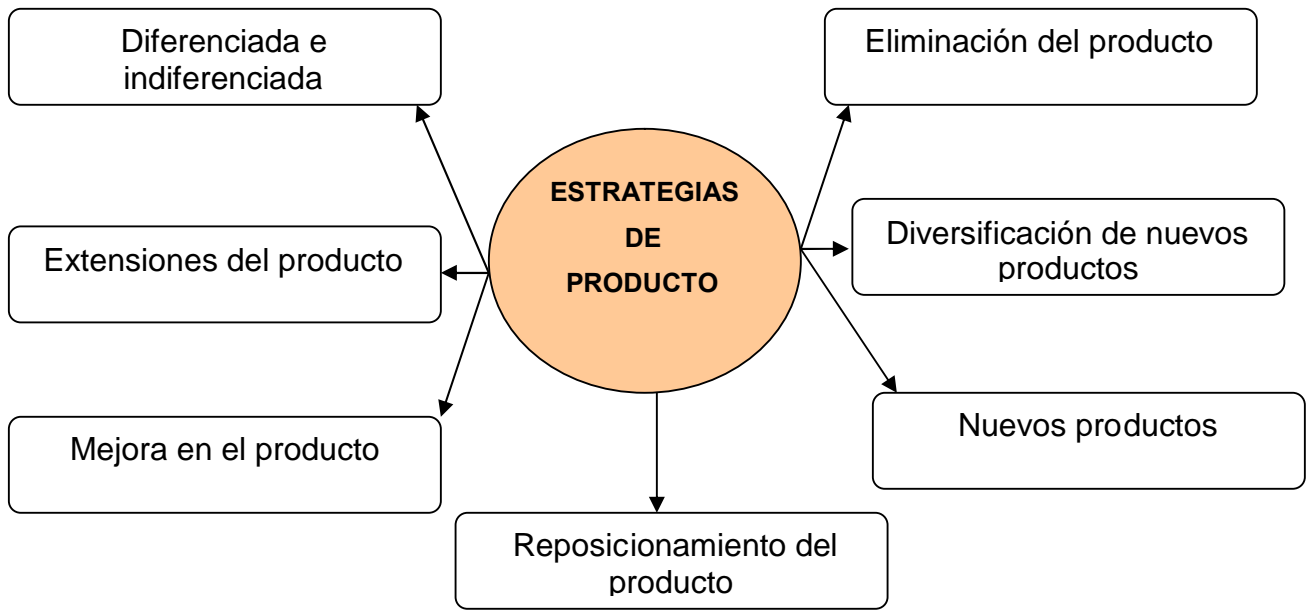


Figura 2.4. Estrategia de producto

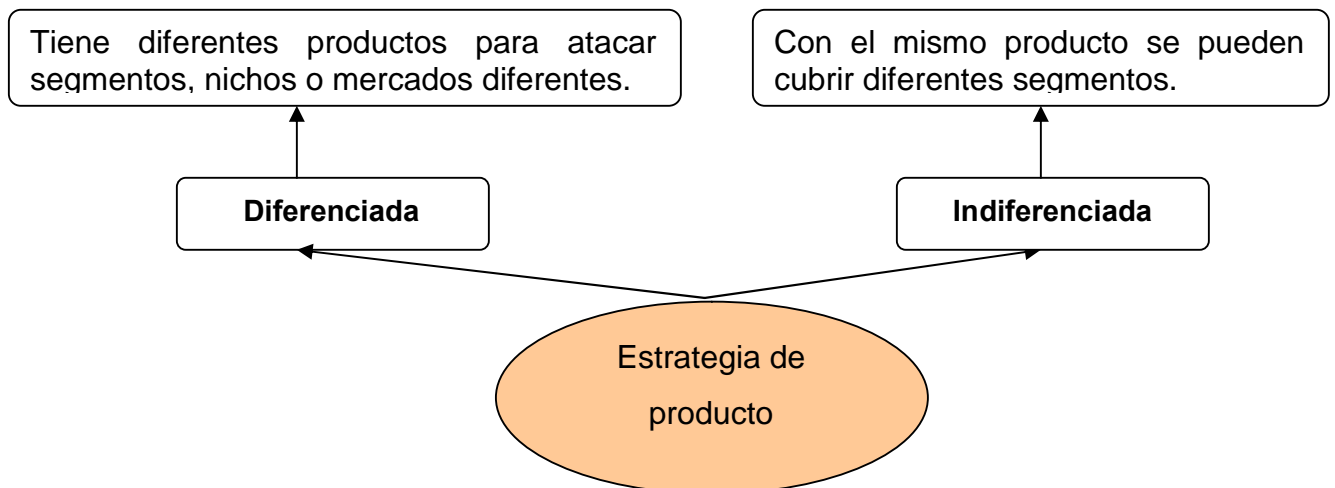
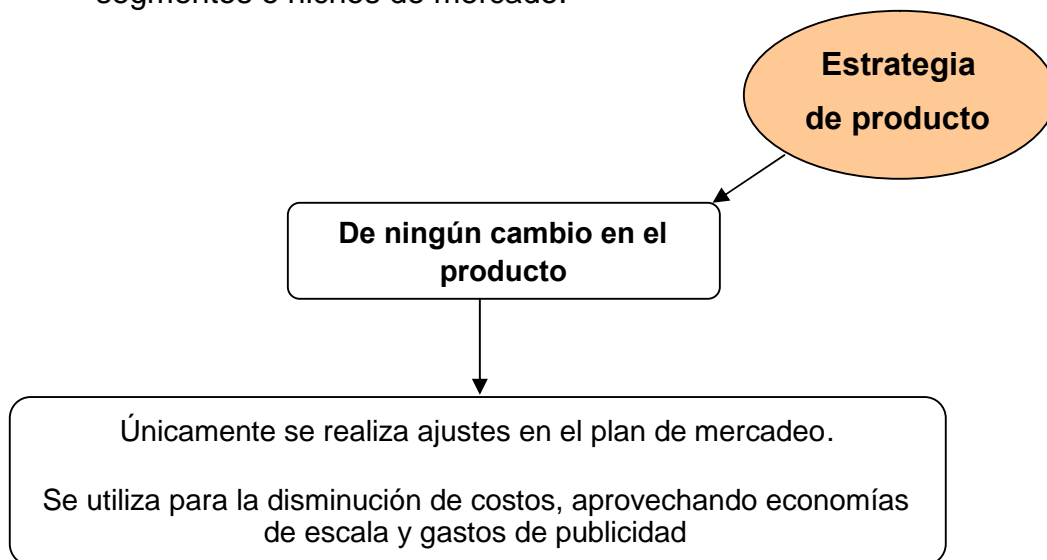


Figura 2.5. Estrategia de producto diferenciada e indiferenciada



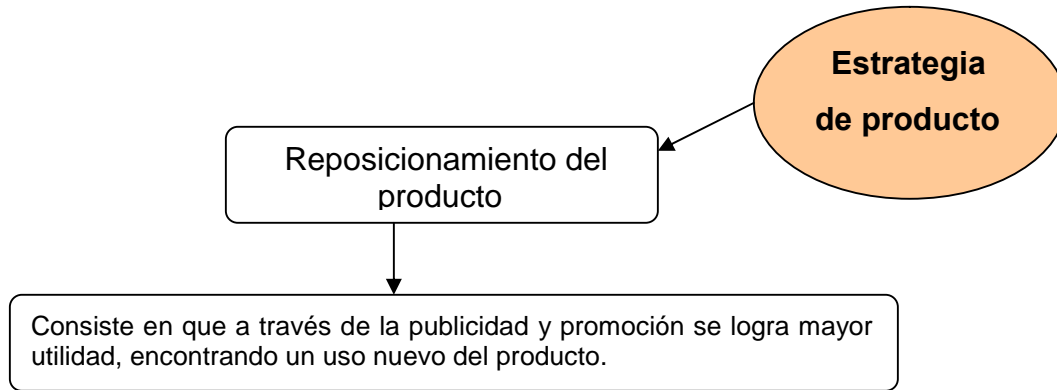
- a. **Estrategia diferenciada y no diferenciada o indiferenciada.** La estrategia diferenciada consiste en tener diferentes productos para atacar segmentos, nichos o mercados diferentes.

La estrategia de producto no diferenciada o indiferenciada consiste en que con el mismo producto se pueden cubrir diferentes segmentos. Apoyándose en publicidad se puede llegar a una diferenciación. En pocas palabras con un mismo producto se atacan diferentes segmentos o nichos de mercado.



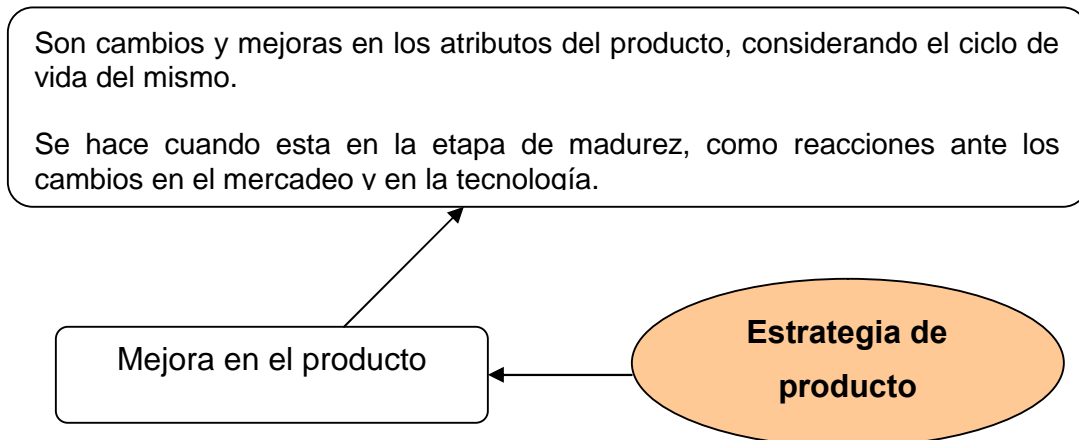
**Figura 2.6. Estrategia de producto de ningún cambio en el producto**

- b. **Estrategia de ningún cambio en el producto.** Consiste en no efectuar ningún cambio en el producto, únicamente se realizan ajustes menores en el plan de mercadeo. El entusiasmo que existe siempre por la introducción de nuevos productos no deja observar el hecho de que la mayoría de los planes de mercadeo no efectúan cambios en el producto. Esta estrategia es válida cuando el producto ha tenido éxito, se puede utilizar para la disminución de: costos aprovechando economías de escala, gastos de publicidad, en mucho tiempo no hay necesidad de cambios, hay que ser estables y seguir trabajando con éxito.



**Figura 2.7. Estrategia de producto de reposicionamiento del producto**

- c. **Estrategia de reposicionamiento del producto.** El reposicionamiento de un producto no siempre exige cambios en los atributos del mismo, aunque quizá sí los exija en la percepción de los beneficios por parte de los consumidores. La estrategia de reposicionamiento del producto consiste en que a través de la publicidad y promoción se logra mayor utilidad, encontrando un uso nuevo del producto y con ello su reposicionamiento. Para llevar a cabo esta estrategia, se deben buscar marcas que están en pleno crecimiento.

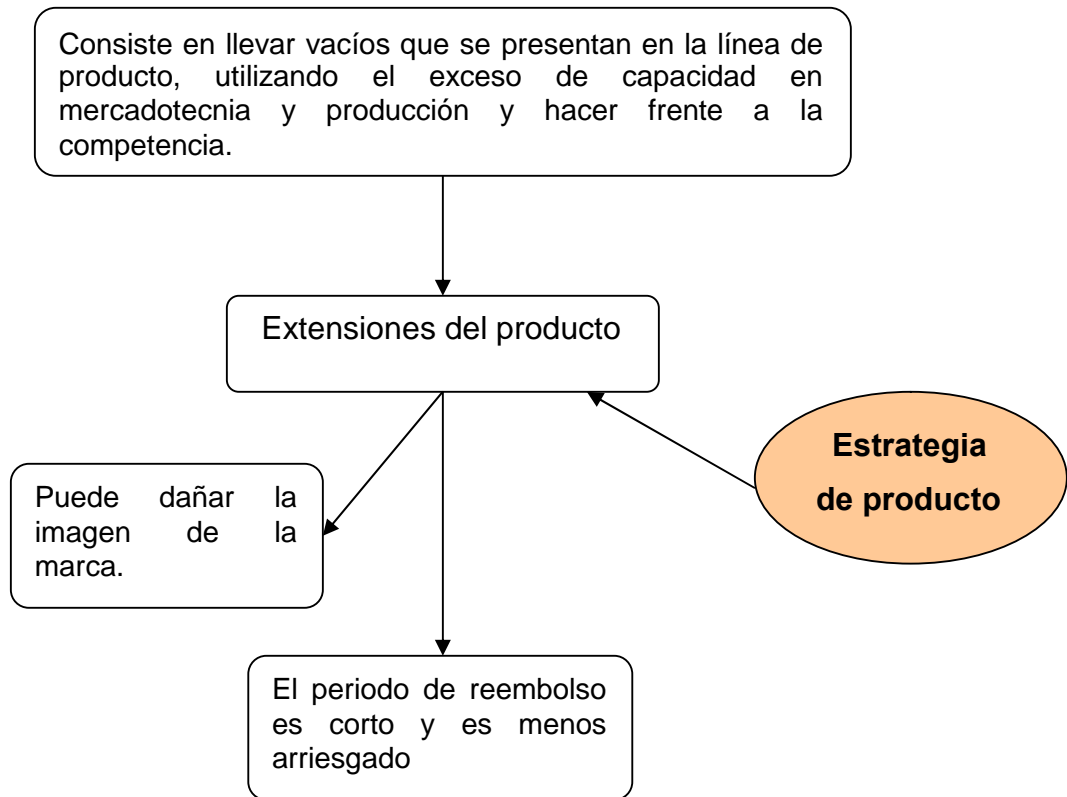


**Figura 2.8. Estrategia de producto de mejora en el producto**





- d. **Estrategia de mejora del producto.** La mejora del producto puede asumir muchas formas. En esta estrategia se cambian y mejoran los atributos del producto y pueden ser los cambios mayores o menores. Estos cambios son reacciones tanto en los cambios en el mercado como en la tecnología y se hacen tomando en cuenta el ciclo de vida del producto. La mejora del producto casi siempre se hace cuando está en la etapa de madurez, así como también, los cambios y las mejoras por la tecnología que se presenta.



**Figura 2.9. Estrategia de producto de extensiones del producto**

- e. **Estrategia de extensiones del producto.** La motivación a este tipo de estrategia consiste en llenar vacíos que se presentan en la línea del producto, en utilizar el exceso de capacidad en mercadotecnia y producción, y hacer frente a la competencia. A diferencia de la estrategia de lanzamiento de nuevos productos, la estrategia de

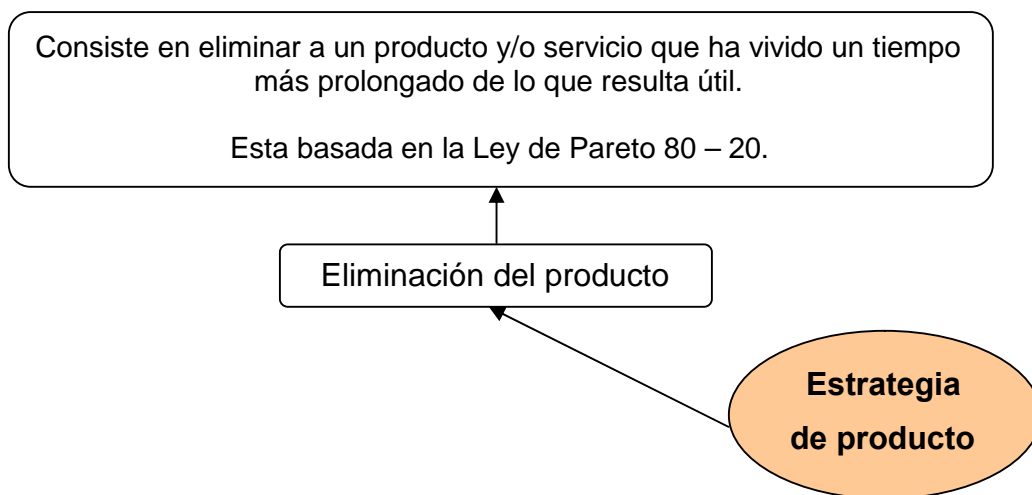


extensiones de producto tiene un período de reembolso más corto y resulta menos arriesgada, porque representa una línea comercial que la empresa conoce ya, además se consiguen muchas eficiencias de mercadotecnia al utilizar las mismas marcas y el mismo sistema de distribución. Generalmente esta estrategia se utiliza como una estrategia competitiva para cubrir algunos posibles flancos y alejar a la competencia. Sin embargo, esta estrategia tiene sus riesgos, pues una extensión fallida puede dañar la imagen de la marca, debilitar las relaciones comerciales con los distribuidores y desanimar a los vendedores.

Basados en la línea y mezcla de productos se pueden fijar dos estrategias básicas de producto:

1. Aumentar la mezcla de producto al aumentar la línea.
2. Reducir la mezcla de producto al eliminar una o varias líneas.

Estas estrategias nos sirven para atacar mejor a la competencia, aumentar o reducir la rentabilidad de la empresa, reducir costos, como factor de moda, como factor de obsolescencia planeada, posicionamiento etc.



**Figura 2.10. Estrategia de producto de eliminación del producto**



- f. **Estrategia de eliminación de producto.** Es una de las estrategias más drásticas que puede seguir una empresa, consiste en eliminar a un producto y/o servicio que ha vivido un tiempo más prolongado de lo que resulta útil. Esta estrategia se basa en la **Ley de Pareto del 80-20**. Esto significa que el 20% de mis productos son los que hacen el 80% de mis utilidades sobre ventas, por esta razón se debe estudiar el 80% de los productos que no miden la suficiente utilidad.

Algunas de las variables más utilizadas para descubrir productos débiles son: las ventas, la ganancia o la participación cuando no alcanzan el nivel mínimo requerido, o cuando la participación no es favorable en relación con la de años anteriores, cuando las ventas no llegan al nivel que se pronosticó y cuando la contribución a las ventas totales de la compañía es insignificante. Antes de eliminar un producto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ◇ ¿Cuándo hay que quitar del mercado ese producto?
- ◇ ¿Qué criterios se pueden utilizar para eliminar productos?
- ◇ Aquellos productos que no son rentables, antes de eliminarlos se debe hacer la pregunta ¿los puedo hacer rentables?
- ◇ Al eliminar productos hay que hacer un análisis de costos para ver como se afectan ¿aumentan o disminuyen?

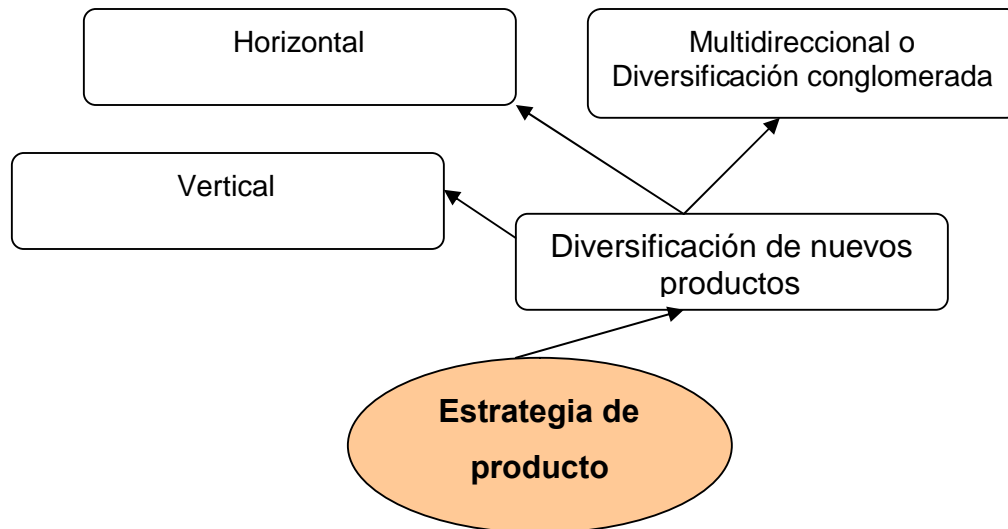


Figura 2.11. Estrategia de producto de diversificación de nuevos productos



g. **Estrategia de diversificación de nuevos productos.** Cuando una empresa decide diversificar mediante nuevos productos puede moverse en tres direcciones:

- ◇ **Horizontalmente.** Es cuando se agregan nuevos productos que tienen estrecha relación con los productos ya existentes.
- ◇ **Verticalmente.** Es cuando se decide fabricar productos que antes se tenían que comprar porque eran materias primas para nuestra línea de productos normal.
- ◇ **Multidireccional o diversificación conglomerada.** En este caso, no hay relación directa entre el nuevo producto y el actual, solamente se aumenta el rendimiento de la inversión. Con esta estrategia hay que tener mucho cuidado para no perder el enfoque o salirse de la misión de la empresa.

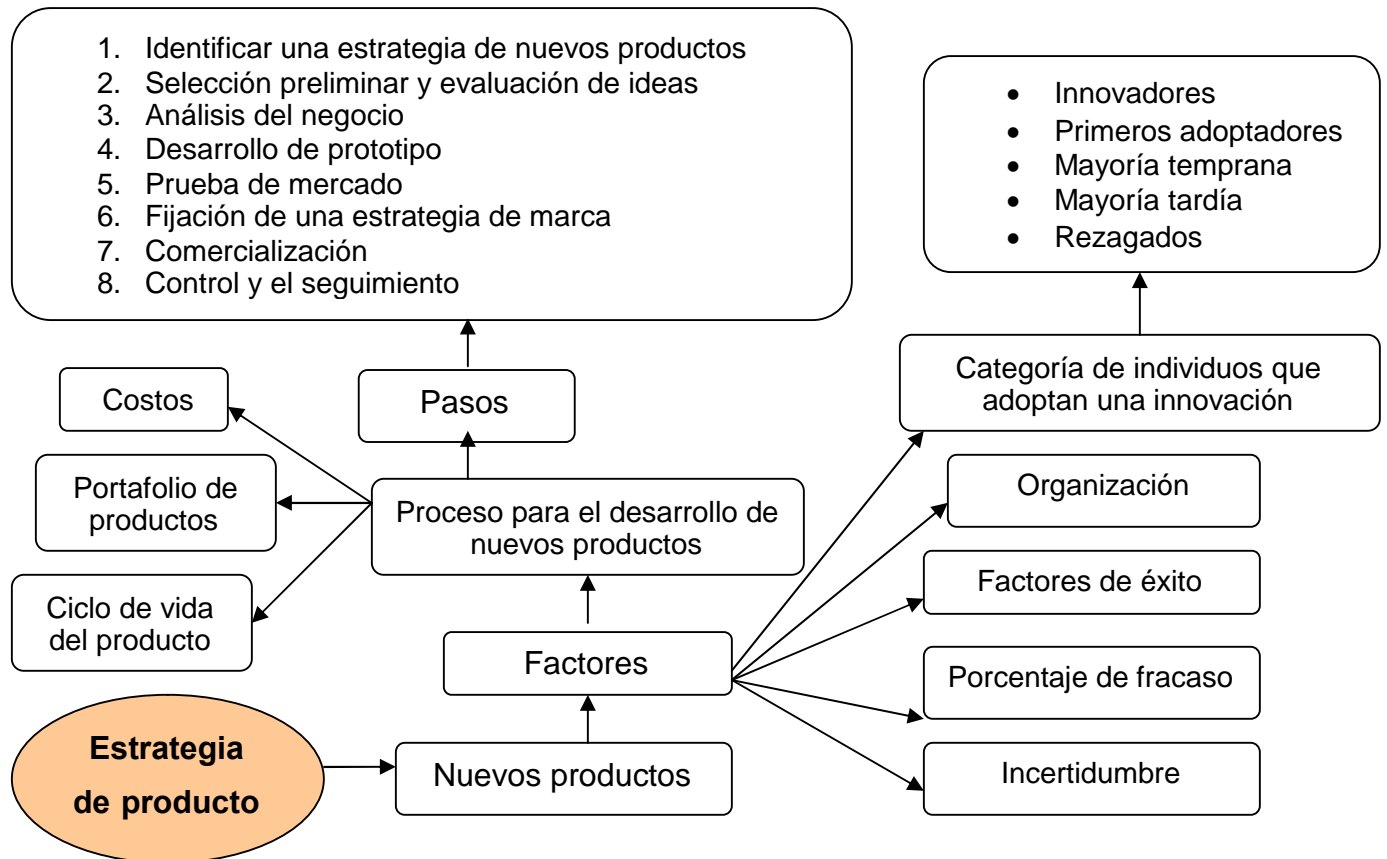


Figura 2.12. Estrategia de nuevos productos



- h. **Estrategia de nuevos productos.** Esta estrategia es tan arriesgada y complicada que requiere de un análisis extenso, el cual a continuación se explica:

Primeramente los **factores** importantes a considerar en esta estrategia son:

1. El **ciclo de vida del producto** y el **portafolio de productos**. Llevar a cabo una política de productos nuevos.
2. Cuál es la **motivación** que tiene la empresa para desarrollar una estrategia de nuevos productos:
  - ⇒ Necesidades internas de crecimiento de la empresa.
  - ⇒ Necesidades de ofrecer una línea completa de productos.
  - ⇒ El tener capacidad de producción ociosa.
  - ⇒ Deseo de ser el primero.
  - ⇒ Identificación de áreas de oportunidad.
3. El **costo**. Revisar si nos ayuda a reducir costos o bien puede incrementarlos y su impacto en la rentabilidad de la empresa.
4. La **incertidumbre**. Por falta de información del mercado o necesidades insatisfechas.
5. Existe una infinidad de causas por las que el porcentaje **de fracasos** de productos nuevos es muy alto, por esta razón es necesario elaborar objetivos apropiados de desarrollo de producto para guiar el proceso de desarrollo del nuevo producto. Algunas de las principales causas son:
  - ⇒ Por falta de ideas.
  - ⇒ Por restricciones sociales y gubernamentales.
  - ⇒ Costo del proceso de desarrollo muy alto.



- ⇒ Por falta de capital.
- ⇒ La competencia reacciona en menor tiempo.
- ⇒ Los ciclos de vida de los productos son muy rápidos.
- ⇒ Falta de coordinación de los nuevos productos y las necesidades del mercado.
- ⇒ Por la situación económica del país.

6. Así como existen causas que afectan el éxito de un nuevo producto, hay factores que contribuyen al éxito de los nuevos productos, los cuales, si se combinan adecuadamente junto con los demás puntos que deben considerarse antes de lanzar un producto al mercado, contribuyen al logro de los objetivos fijados por la empresa con éxito. Algunos de los **factores de éxito** para los nuevos productos son:

- ⇒ Adecuado estudio de las necesidades del mercado
- ⇒ Captar las sugerencias del consumidor
- ⇒ De preferencia, que el consumidor tome parte en el grupo de trabajo
- ⇒ Contar con el apoyo de un alto dirigente de la empresa o Dirección General
- ⇒ Invertir mucho dinero en dar a conocer el nuevo producto
- ⇒ Ser compañías que constantemente estén desarrollando nuevos productos
- ⇒ Ser empresas que utilicen el Sistema Integral de Calidad (SIC)
- ⇒ Empresas con un enfoque mercadológico y que realizan planeación estratégica
- ⇒ Situación económica del país

7. La **organización** para el desarrollo de nuevos productos, es responsabilidad de un grupo de trabajo, sin embargo, el gerente de mercadotecnia o el gerente comercial debe liderar constantemente la



creación de nuevos productos. La función debe ser descentralizada en varias personas con responsabilidad de mercadotecnia.

8. El **proceso para el desarrollo de nuevos productos**. Con la estrategia de nuevos productos de la empresa como pauta, el desarrollo de un producto nuevo se puede llevar a cabo a través de una sucesión de pasos, que a continuación se mencionan. Durante cada etapa o paso, se tiene que decidir si se pasa a la siguiente etapa, si se abandona el producto o si se requiere de información adicional.

Los **principales pasos** que hay que seguir para el **desarrollo de nuevos productos** son:

1. **Identificar una estrategia de nuevos productos**. Es decir, si es una empresa que quiere establecer nuevos productos de desarrollo o no. Para esto debe tomar en cuenta la Matriz del Grupo de Consultoría de Boston, el ciclo de vida del producto y la posición que tiene el producto en relación con la competencia.

**Generación de ideas**. El desarrollo de nuevos productos comienza con una idea de redefinir el negocio de la empresa o de un departamento. Es particularmente importante desarrollar un sistema dentro de la empresa que estimule las nuevas ideas y después las reconozca y revise con rapidez. Se puede acudir a los inventores a pedir fuentes tanto externas como internas. Así mismo, también se puede:

- ⇒ Comprar o adquirir un producto nuevo y explotarlo
- ⇒ Adquirir patentes
- ⇒ Ingeniería inversa



2. **Selección preliminar y evaluación de ideas.** Se evalúa para determinar que ideas o factores merecen un estudio adicional, y se les da prioridad, se hacen simulaciones, modelos matemáticos, se determina el *checklist* para ver si cumple con los requerimientos y se sigue adelante con el proyecto.
  
3. **Análisis del negocio.** La idea que sobreviva hasta esta etapa se amplía y se convierte en una propuesta formal, los pasos para ello son:
  - ⇒ La gerencia identifica las características del producto y su rentabilidad.
  - ⇒ La gerencia estima la demanda, competencia y rentabilidad del producto.
  - ⇒ Se hace un programa de desarrollo del producto y qué costo tendría.
  - ⇒ Se asignan responsabilidades del estudio adicional de factibilidad del producto.
  
4. **Desarrollo de prototipo.** Se convierte la idea que se tiene en un papel en un producto físico. Se fabrican modelos pilotos o cantidades pequeñas de acuerdo con especificaciones previamente establecidas. Se hacen pruebas de laboratorio y otras evaluaciones técnicas para determinar la factibilidad de producción del producto.
  
5. **Prueba de mercado.** Se realizan pruebas de mercado, pruebas en uso y otros experimentos comerciales por zonas geográficas, por nichos y éstos se utilizan para analizar si el plan de mercadotecnia es factible. En esta etapa, quizá se tengan que ajustar las variables del diseño y la producción como resultado de los hallazgos en las pruebas.





6. Se  **fija una estrategia** de marca. Aquí se determina si conviene salir al mercado con la marca existente o si es posible adquirir una marca probada, o bien si se diseña una nueva marca.
7.  **Comercialización**. Se establecen programas de producción en forma masiva, ejecutar los programas de mercadeo, publicidad, canales de distribución para lograr los objetivos de ventas.
8.  **Control y seguimiento**. Supervisar y dar control que todo el proceso de desarrollo de nuevos productos se haya cumplido.

Una vez que hemos estudiado el proceso de desarrollo de nuevos productos, es importante saber si el nuevo producto tendrá éxito o no, y para esto es necesario conocer el proceso de adopción de nuevos productos.

**Proceso de adopción de nuevos productos**. La oportunidad de comercializar un nuevo producto con éxito aumenta si se comprende los procesos de adopción y difusión para el mismo. El proceso de adopción de nuevos productos se encuentra integrado por las siguientes etapas:

- ◇  **Conocimiento**. Consiste en que la gente conozca el producto, se debe hacer un plan de publicidad, promoción, organizar presentaciones, presentarlo a los empleados, relaciones públicas, muestreo en centros comerciales, correo directo, etc.
- ◇  **Interés**. Hay que despertar el interés de nuestro mercado objetivo. Esto se logra con una adecuada estrategia creativa de publicidad y promoción.



- ◇ **Evaluación.** Conocer la evaluación que hace el posible consumidor de nuestro producto para tomar o no una decisión de compra, para ello se aplican herramientas de Investigación de mercados.
- ◇ **Prueba.** El mercado compra el producto en pequeñas cantidades para probarlo y decidir su adopción.
- ◇ **Adopción.** Una vez probado el producto, el consumidor adopta la marca y compra de manera regular el producto.
- ◇ **Confirmación posterior.** Cuando ya se adoptó el producto y el consumidor sigue comprando el mismo producto de manera repetitiva.

**Categoría de individuos que adoptan una innovación.** Dentro de la etapa de adopción existen categorías del grado de adopción por parte de los consumidores, ya que no todos los consumidores reaccionan de la misma manera, pues algunos adquieren el producto más rápido que otras.

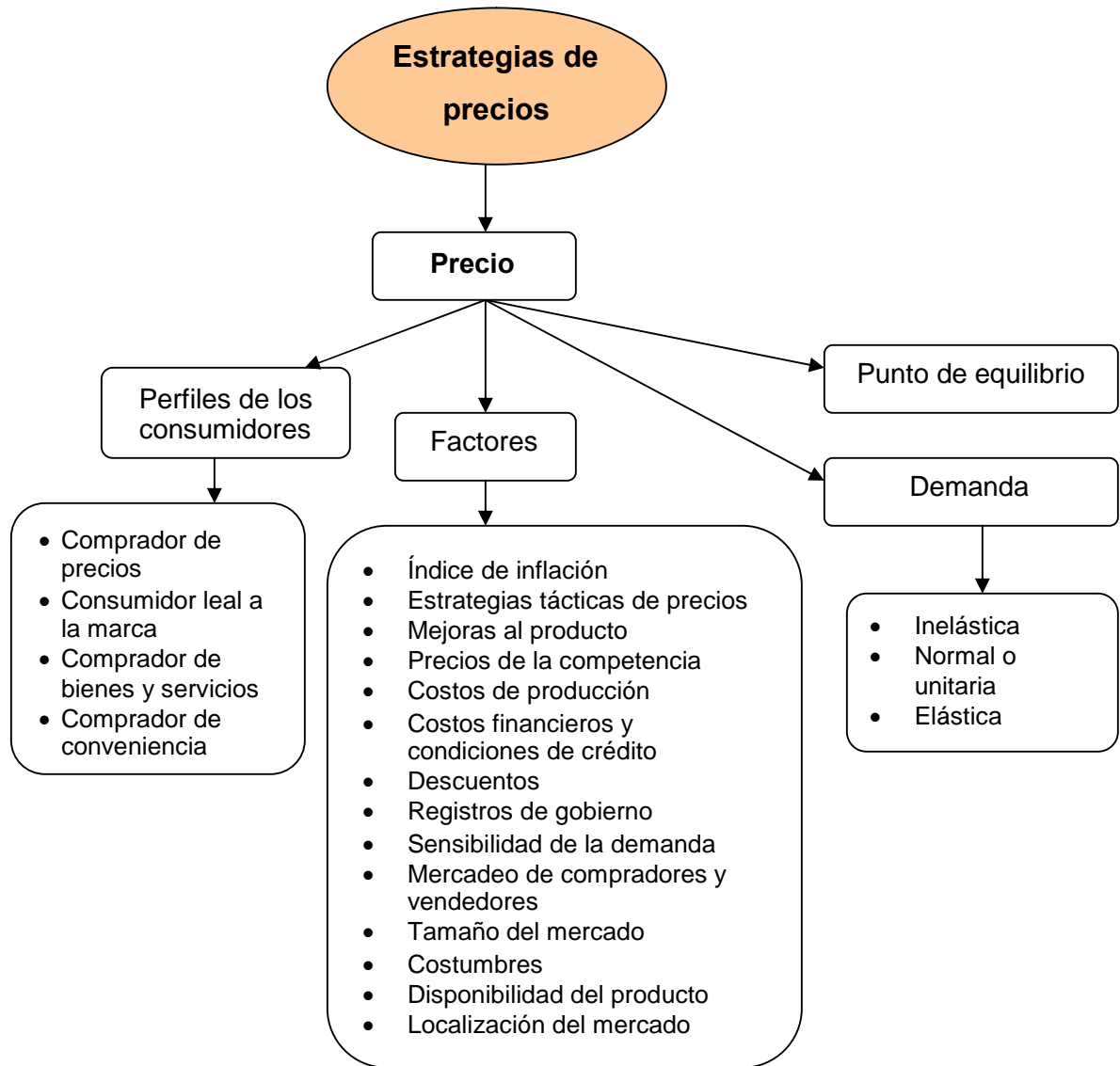
Existen estadísticas sobre las **diferentes categorías de adopción** o adoptadores, que son las siguientes:

- ◇ **Innovadores.** Representan el 2.5% del mercado objetivo. Son personas que generalmente tienen la novedad. Su opinión es muy importante, ya que son los primeros en probar el producto y decidir si funciona o no.
- ◇ **Los primeros adoptadores.** Representan el 12.5% del mercado objetivo. Son aquellos que ejercen cierto liderazgo en su comunidad, gozan de respeto dentro del sistema social, su opinión también es valiosa.



- ◇ **La mayoría temprana.** Generalmente representan alrededor del 34% del mercado objetivo. Son grupos que deliberan mucho antes de realizar la compra del nuevo producto. Por lo regular, pertenecen a una clase socioeconómica media y compran el producto cuando el precio ha madurado.
  
- ◇ **La mayoría tardía.** Al igual que la mayoría temprana, representan el 34% del mercado objetivo. Se trata de grupos escépticos que compran por presión social, para ellos la publicidad y la promoción no son efectivas.
  
- ◇ **Rezagados.** Representan el 17% del mercado objetivo o potencial. Son los últimos en adoptar una innovación y generalmente ya existen nuevos productos para sustituir los que ellos van a adoptar.

Con todo lo anterior, podemos concluir que para fijar las estrategias de productos es indispensable tomar en cuenta diversos factores para que éstas tengan éxito y, por consiguiente, nuestro producto; en el caso de las estrategias de nuevos productos puede resultar un poco más complicado el fijarlas, pues son varios los factores que hay que considerar, pero que si son tomados en cuenta casi en su mayoría, se puede garantizar el éxito de nuestro producto; claro que además de una buena estrategia de producto, debemos fijar nuestras demás estrategias de la mezcla de mercadotecnia, ya que una buena combinación de éstas asegura aún más que nuestro producto sea preferido por los consumidores y que sea rentable para la empresa.



**Figura 2.13. Estrategias de precios**

En cuanto a las **estrategias de precios**, existen ciertos puntos que deben analizarse y considerarse antes de fijarlas, los cuales contribuyen a que la empresa obtenga una utilidad justa.



Los factores básicos que hay que considerar para elegir una estrategia de precios son:

- ◇ Congruencia con los objetivos empresariales, tales como: crecimiento, cambio de imagen, entrada a mercados nuevos, etc.
- ◇ La importancia del precio radica en que es el único elemento que proporciona ingresos a la empresa.
- ◇ En la actualidad, para poder competir internacionalmente, es indispensable tener precios competitivos, por lo que es necesario empujar los costos hacia abajo constantemente.
- ◇ Los precios no deben encubrir las ineficiencias y los errores de la empresa.
- ◇ El precio sirve de base para fijar los márgenes de utilidad.
- ◇ El gerente de ventas y mercadotecnia es el responsable de fijar los precios.
- ◇ El precio es un elemento que está relacionado con la rentabilidad de la empresa.

Al igual que hay factores a considerar para elegir una adecuada estrategia de precios, existen también, **factores** para determinar una **utilidad justa**. El margen de utilidad de un producto funciona como el generador de ingresos, de inversiones y como seguro de permanencia de la empresa en el mercado, razón por la cual está determinado por los siguientes factores:

- ◇ Los precios convenidos con el gobierno a través de concertaciones, pactos, acuerdos, etc.
- ◇ La industria a la cual se pertenece, ya que existen diferentes rentabilidades por industria.



- ◇ Las estrategias a seguir a corto, mediano y largo plazo, las que van a depender de la armonía o mezcla de estrategias en una empresa (pueden ser diferentes estrategias para cada plazo).
- ◇ La competencia indirecta existente en la industria para conocer posibles productos sustitutos.
- ◇ El grado de integración nacional (situación económica general del país) y el grado de dependencia del extranjero (tecnología, ideología, cultura, etc.).
- ◇ Políticas de la empresa para establecer los descuentos que se otorgan.
- ◇ El ciclo de vida del producto, pues las metas de determinación de precios pueden variar en cada etapa.
- ◇ Condiciones de importación y exportación de la industria.
- ◇ Variaciones estacionales o extraordinarias en la demanda del producto.
- ◇ Posibles variaciones en el costo de la materia prima.

Como se puede observar, son muchos los factores que hay que considerar para poder determinar una utilidad justa, pero es preferible estudiarlos detenidamente para poder detectar si nuestra estrategia es la que más conviene a la empresa y, de lo contrario, buscar cursos alternativos que permitan lograr con éxito los objetivos de la empresa.

El **proceso de fijación de precios** no es fácil, por el contrario, se trata de un proceso complicado y muy delicado, ya que un error puede llevar a la empresa incluso hasta la quiebra.



Existen varios factores que se deben considerar para fijar una estrategia de precios:

◇ Índice de inflación	◇ Mercadeo de compradores y vendedores
◇ Estrategias y tácticas de precios	◇ Tamaño del mercado
◇ Mejoras al producto	◇ Potencialidad del mercado
◇ Precios de la competencia	◇ Costumbres
◇ Costos de producción	◇ Disponibilidad del producto
◇ Costos financieros y condiciones de crédito	◇ Costos futuros
◇ Descuentos	◇ Posición en el mercado
◇ Controles o registros del gobierno	◇ Localización del mercado
◇ Sensibilidad de la demanda	

Existen muchos puntos a considerar antes de elegir nuestra estrategia de precios. Otro aspecto que hay que considerar es el perfil del consumidor y el segmento de mercado en relación al precio:

Los **compradores** pueden ser clasificados de la siguiente manera, lo cual da un perfil y ayuda a fijar las estrategias de precios:

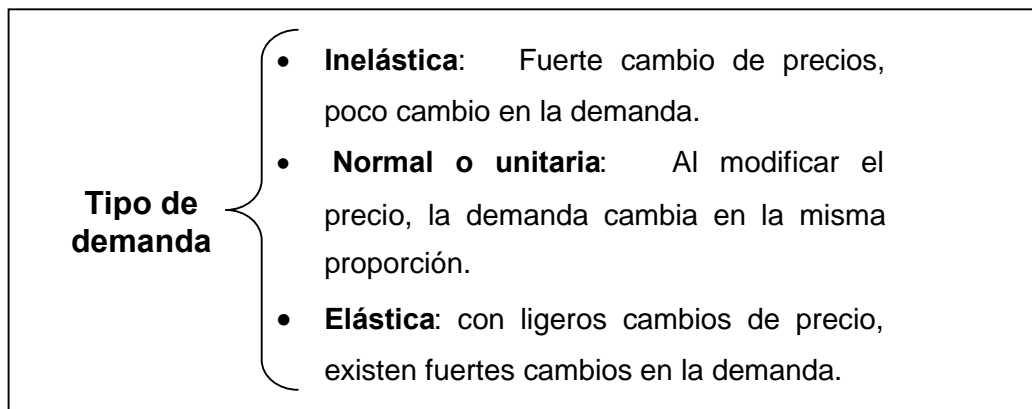
- ◇ **Comprador de precios.** Es la persona que siempre busca negociar el mejor precio.
- ◇ **Consumidor leal a la marca.** Es aquel que está convencido de que su marca es la mejor, que es la que le da el producto de mayor calidad, garantía y está dispuesto a pagar un precio razonable por su producto.
- ◇ **Buscador de status.** Es la persona que se interesa por las marcas de prestigio y productos de categoría, por lo que los precios altos representan para este consumidor mayor status.



- ◇ **Comprador de bienes y servicios.** Es aquel que otorga un valor alto al producto acompañado de un buen servicio y está dispuesto a pagar por ello.
- ◇ **Comprador de conveniencia.** Es aquel consumidor que prefiere tener cerca la tienda, con un horario amplio de servicio y está dispuesto a pagar por ello.

Otro punto importantísimo que una empresa debe tomar en cuenta antes de fijar su estrategia de precios, es el punto de equilibrio, es decir, debe determinar cuándo lo alcanzará. El **punto de equilibrio** es aquel en donde la empresa no gana ni pierde dinero. Se enfoca al volumen de las ventas y es el punto en el que el ingreso total es igual a los costos totales, es decir, no se incurre ni en pérdidas ni en ganancias.

Para fijar una adecuada estrategia de precios es necesario considerar también el tipo de demanda del producto. La demanda de un producto puede ser:



**Figura 2.14. Tipos de demanda del producto.**





La determinación de la elasticidad de un producto en relación al precio es muy importante, ya que apoya a los responsables en la toma de decisiones respecto a:

- ◇ El cálculo de los inventarios
- ◇ La fijación de precios
- ◇ Hacer promociones
- ◇ Hacer publicidad
- ◇ Hacer estimados de ventas
- ◇ Elaborar programas de producción

Las **estrategias de precios** están orientadas principalmente a la maximización de utilidades, aumento en el volumen de ventas y para mantener o incrementar la participación del producto en el mercado, incluyendo siempre los costos de producción, financiamiento, descuentos, etc.

La fijación de precios puede hacerse desde tres puntos de vista diferentes, que son:

1. En función de la competencia:
  - ◇ Preciar arriba de la competencia.
  - ◇ Preciar igual que la competencia.
  - ◇ Preciar abajo de la competencia.
  
2. Dependiendo de la situación del mercado:
  - ◇ De desnate: precio alto por penetración a un mercado en posición de líder.
  - ◇ De penetración: fijación deliberada de precio bajo y producción de alto volumen, puede beneficiarse de economías de escala, combinadas con publicidad.



- ◇ Precios diferenciales del mercado: el precio del producto varía en diferentes tipos de mercado (geográficos, industriales, de compradores, internacionales, etc.) con situación competitiva.

3. Con respecto a la demanda.

- ◇ Se fijan precios en los diferentes niveles de demanda, se analiza la elasticidad de la demanda y en función de ello se fijan los precios.
- ◇ La creación de productos diferenciados para fijar un precio, puede ser en base al empaque, promoción, servicio, tiempo de entrega, etc.
- ◇ Tomando en cuenta las condiciones específicas de cada mercado: variaciones estacionales, tecnología sofisticada, productos industriales, etc.

A pesar del análisis de los puntos de vista anteriores, las estrategias de precios se resumen únicamente de la siguiente manera:

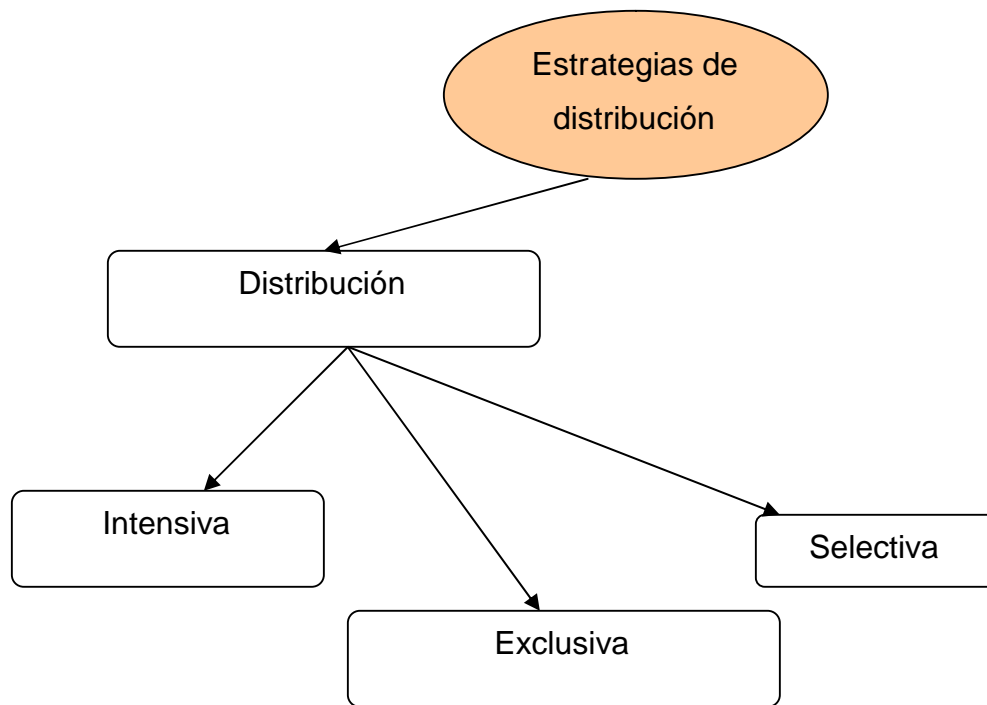
Precios por arriba del mercado. Precios iguales a los del mercado. Precios más bajos a los del mercado.
---

En cuanto a la **estrategia de los canales de distribución**, básicamente consiste en determinar el lugar correcto y el momento oportuno en que el cliente deberá tener satisfecha su necesidad o podrá satisfacer a ésta.

Se dice que dentro de la mezcla de mercadotecnia, el desarrollo de una estrategia de canales de distribución, es menos frecuente que el desarrollo de estrategias para otros elementos de la mezcla, además se creó que sólo las grandes empresas están en condiciones de seleccionar diversos canales; pero es



indispensable que hoy en día las empresas micro, pequeñas y medianas tengan bien definido como será su distribución y a través de qué canales irán para poder competir y no quedarse fuera del mercado por no estar en el lugar correcto en el momento oportuno.



**Figura 2.15. Estrategias de distribución**

Las **estrategias de distribución** que una empresa puede seleccionar son:

- ◇ **Distribución intensiva.** Con una estrategia de distribución intensiva, el fabricante vende su producto a través de cada tienda disponible en un mercado, donde el consumidor puede buscarlo razonablemente. Con frecuencia, los fabricantes de bienes de conveniencia usan la intensidad alta. Los consumidores finales exigen satisfacción inmediata con esta clase de productos y no diferirán las compras hasta encontrar una marca en particular. Con frecuencia, la instrumentación de esta estrategia depende de los detallistas.



Normalmente los detallistas no pagarán por anunciar un producto que venden los competidores, por lo tanto, la distribución intensiva coloca la mayor parte de la carga de publicidad y promoción sobre el productor.

- ◇ **Distribución exclusiva.** Con la estrategia de distribución exclusiva, el proveedor acepta vender su producto sólo a un único intermediario mayorista y/o detallista en un mercado determinado. La distribución exclusiva con un mayorista o con un detallista en ocasiones evita que el intermediario pueda manejar una línea de productos directamente competidora.

Con frecuencia la distribución exclusiva se utiliza en la mercadotecnia de productos de consumo de especialidades. También es común que los fabricantes adopten una estrategia de distribución exclusiva cuando es esencial que el detallista mantenga un gran inventario. Esta estrategia de distribución también es deseable cuando el distribuidor tiene que proporcionar las instalaciones y el servicio de reparación.

La distribución exclusiva ayuda al fabricante a controlar el último nivel de los intermediarios antes del consumidor final. El intermediario que tiene derechos exclusivos, por lo general, está dispuesto a promover el producto en forma agresiva, en su tienda, puesto que ninguna otra tienda en el área tendrá la misma marca. Sin embargo, el fabricante podrá sufrir si sus intermediarios exclusivos en diversos mercados no dan buen servicio a los consumidores.

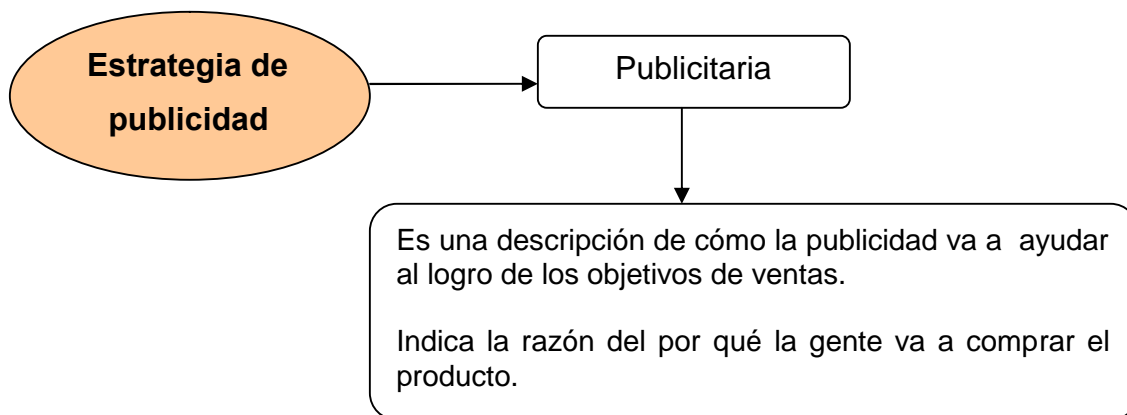
Una ventaja importante de ser distribuidor exclusivo es la oportunidad de obtener todos los beneficios de las actividades de mercadotecnia del fabricante en un área en particular. Sin embargo, un intermediario exclusivo quizá se vuelva dependiente del fabricante.



- ◇ **Distribución selectiva.** En ésta, el fabricante vende su producto a través de múltiples mayoristas y/o detallista, aunque no todos los posibles, en un mercado donde el consumidor puede buscarlo razonablemente. La distribución selectiva es apropiada para bienes de consumo de selección.

Una empresa quizá decida adoptar una estrategia de distribución selectiva después de tener alguna experiencia con la distribución intensiva. Por lo general, la decisión de cambiar es motivada por el alto costo de la distribución intensiva o el desempeño poco satisfactorio de los intermediarios.

En el mundo de negocios en el que vivimos actualmente, es una buena red de canales de distribución, representa una ventaja competitiva y debe ser usada para impulsar las ventas y hacer mejores negocios en el mercado, con la mentalidad de que todos ganen, y así lograr el éxito, minando a la competencia. Las **estrategias de los canales de distribución** deben desarrollarse en forma coordinada con las demás estrategias que se fijan sobre la mezcla de mercadotecnia, para alcanzar los objetivos fijados con éxito.



**Figura 2.16. Estrategia publicitaria**



En lo que se refiere a **la estrategia de publicidad**, se puede decir que es aquella que tiene por objetivo crear una actitud favorable respecto al producto en el seno del grupo de compradores objetivo; y este objetivo muy general deberá traducirse en objetivos más precisos, de manera que guíen la concepción de la campaña y permitan posteriormente medir la eficacia. Las estrategias de publicidad están conformadas de la siguiente manera:

### **Estrategia publicitaria:**

Esta estrategia es el detalle de la forma en que se lograrán los objetivos y los medios que se utilizarán. Se trata de una descripción de cómo la publicidad va a ayudar al logro de los objetivos de ventas. La estrategia publicitaria indica la razón del porqué la gente debe comprar X o Y producto bajo una promesa que se le hace en cuanto a beneficios.

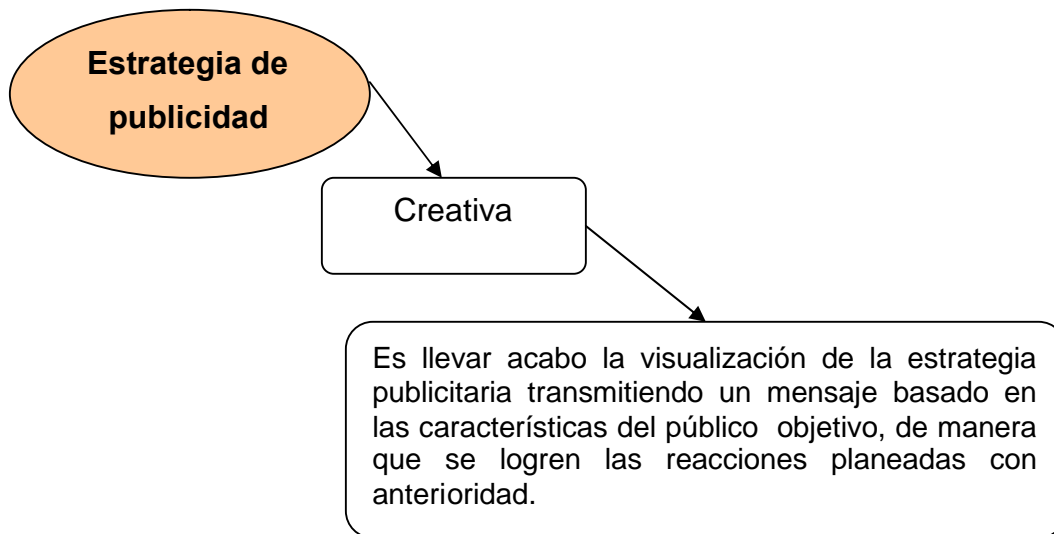
Así mismo, la estrategia publicitaria indicará cómo lograr los objetivos, desde el punto de vista creativo y de medios de comunicación, razón por la cual, la estrategia publicitaria se complementa de la estrategia creativa y de la estrategia de medios.

Existen ciertos factores que debemos tomar en cuenta al fijar la estrategia publicitaria, para asegurar el éxito de ésta:

- ◇ La estrategia publicitaria debe estar de acuerdo con los objetivos de la Mercadotecnia.
- ◇ La estrategia publicitaria debe estar de acuerdo con los objetivos de ventas.
- ◇ Debe tomar en cuenta al público objetivo.
- ◇ Presupuesto publicitario en televisión, según presupuesto.
- ◇ La Matriz del Grupo de Consultoría de Boston.
- ◇ El ciclo de vida del producto.
- ◇ La posición en relación a la competencia.
- ◇ Instintos de compra ¿Por qué compra la gente?



Hay que resaltar que puede parecer complicado realizar un análisis profundo, pero, mientras mejor analicemos nuestro producto, el mercado, la competencia, etc., podremos trazar con certeza el futuro que deseamos para nuestra empresa.

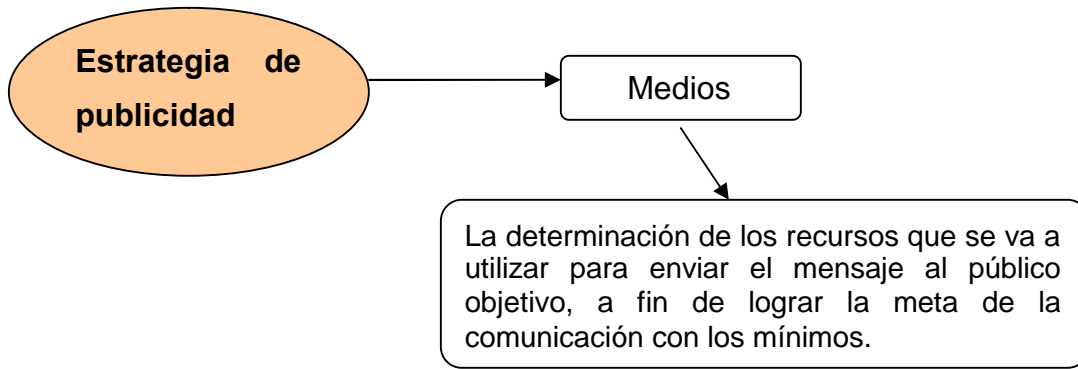


**Figura 2.17. Estrategia creativa**

### **Estrategia creativa**

Esta estrategia puede partir desde una vil copia de comerciales, hasta un trabajo creativo y artístico capaz de volcar a la gente en los puntos de venta para comprar el producto. La estrategia creativa es llevar a cabo la visualización de la estrategia publicitaria, transmitiendo un mensaje basado en las características del público objetivo, de manera que se logren las reacciones planeadas con anterioridad.

Una adecuada estrategia creativa es, a menudo, determinante para el logro del éxito de la publicidad, además deberá estar en estrecha relación con la estrategia de medios que a continuación describiré brevemente en qué consiste.



**Figura 2.18. Estrategia de medios**

### **Estrategia de medios**

Una de las decisiones más complejas de la Mercadotecnia es la preparación de las estrategias de medios. La estrategia de medios consiste en la determinación de los recursos que se van a utilizar para enviar el mensaje al público objetivo, a fin de lograr la meta de la comunicación con costos mínimos.

El estratega de medios deberá decidir el alcance y la frecuencia de exposición del mensaje ante el público objetivo encontrando un equilibrio, ya que es malo un exceso que además de crear un desperdicio publicitario provoca la inmunidad del mercado por aburrimiento; así mismo, debe de hallar un gran número de combinaciones posibles de estrategias para que dentro de ellas se elijan las que más le convienen a la empresa, sus mensajes publicitarios a través de diversos medios, sin que esto impacte demasiado en sus costos.

No existe un fórmula mágica que indique si la publicidad utilizada es correcta o no; sin embargo, existen ciertas **formas que indican la eficiencia publicitaria** para evitar un desequilibrio o un desperdicio publicitario y algunas de ellas son:

La correlación de los resultados entre ventas e inversión publicitaria, y si mis ventas aumentan a medida que yo hago publicidad, mi publicidad está siendo efectiva.

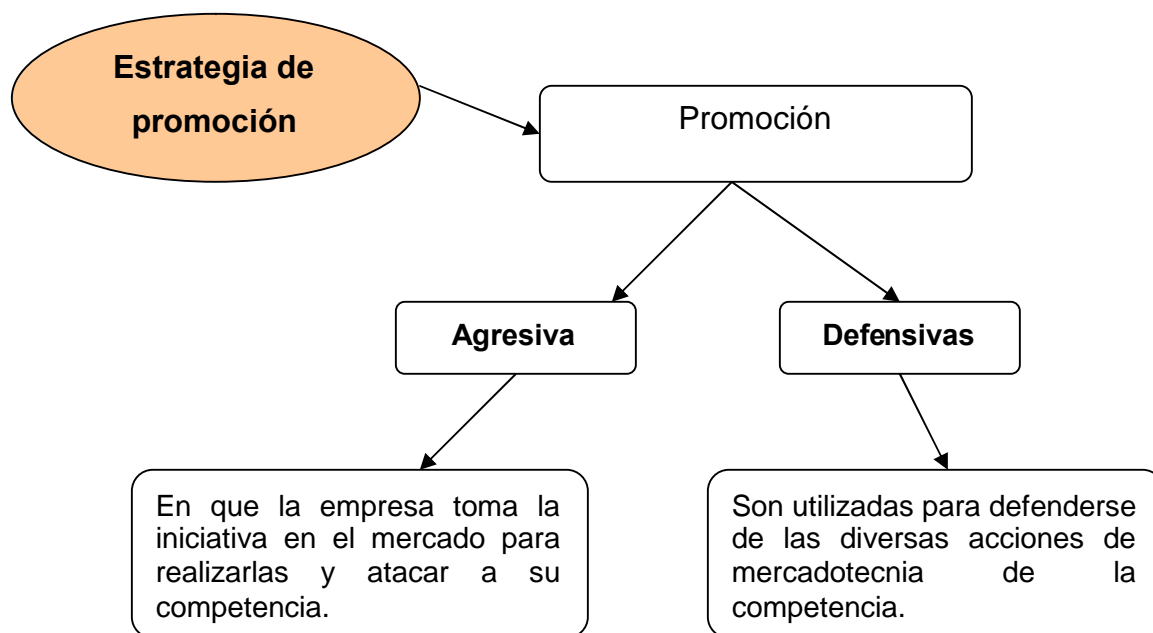




Incremento de ventas en un período determinado que coincide con una campaña publicitaria.

- ◇ Alcanzar los objetivos de ventas de una promoción con apoyo publicitario y bajo un plan específico.
- ◇ Medir el incremento en ventas de determinados artículos a los que les da apoyo publicitario y compara con otros productos de la empresa que carecen de publicidad.
- ◇ Medir el crecimiento en ventas de la empresa que sí hace publicidad y compararlo con el crecimiento de la industria o competencia que nunca hacen esfuerzos publicitarios o hacen más que la misma empresa.
- ◇ En publicidad cooperativa con distribuidores mayoristas, se puede medir el crecimiento en sus compras y compararlo con otros a los que se les negó el apoyo publicitario.
- ◇ Ganancia en participación de mercado correlacionado con la inversión publicitaria.
- ◇ La opinión de los clientes de la empresa, es un buen termómetro para conocer si nuestra publicidad es eficiente o deficiente, etc.

Como se puede observar, no existe un prueba única que indique si la publicidad está siendo efectiva, pero sí existen varios indicadores que nos pueden ayudar a verificar si las estrategias fijadas son las que más le convienen a la empresa, pues de lo contrario habrá que recurrir a los cursos alternos de acción.



**Figura 2.19. Estrategia de promoción**

Finalmente, al igual que la estrategia de publicidad, la **estrategia de promoción de ventas** tiene **objetivos** que cumplir, algunos de ellos son:

- ◇ Mantener y reforzar la preferencia del consumidor.
- ◇ Mantener o potenciar la participación del mercado (% *Market Share*).
- ◇ Mantener o aumentar los volúmenes de venta (Economías de escala).
- ◇ Dar a conocer un producto y/o servicio.
- ◇ Crear y reforzar la imagen de la empresa.
- ◇ Persuadir a la audiencia de la calidad, atractivo, beneficios o ventajas de sus productos y/o servicios.
- ◇ Romper la inmunidad del mercado.
- ◇ Promover nuevos usos del producto.
- ◇ Obtener la información del mercado.
- ◇ Para motivación a la fuerza de ventas.
- ◇ Para hacer frente a la competencia tanto nacional como internacional.
- ◇ Como parte de una estrategia globalizadora de la empresa.
- ◇ Para hacerse de recursos frescos que den liquidez a la empresa.



Existen muchos otros objetivos que, de una u otra manera, ayudarán a incrementar el volumen de ventas. Hablar de promociones es un tema complejo, puesto que las empresas deben encontrar el punto de equilibrio entre hacerlas y el costo que ello implica.

La promoción de ventas, forma parte del plan integral de Mercadotecnia y su realización puede proporcionar grandes beneficios a la empresa. Las estrategias de promoción de ventas están muy relacionadas con las estrategias de publicidad, aunque son dos cosas muy diferentes; ya que la promoción necesita de la publicidad para lograr ser comunicada al público objetivo.

- Se debe procurar que la estrategia de promoción de ventas esté orientada en la misma dirección que todas las demás estrategias de Mercadotecnia, ya que de no ser así se puede caer en contradicciones que, de una u otra forma, afectarían los resultados de la empresa.

Dentro de las estrategias de promoción, existen **estrategias agresivas** y **estrategias defensivas**. Las primeras son aquellas en que la empresa toma la iniciativa en el mercado para realizarlas y atacar de alguna manera a su competencia. Las defensivas son las que se realizan para defenderse de diferentes acciones de Mercadotecnia que está realizando la competencia.

Retomando el **desarrollo del plan de mercadotecnia**, después de la fijación de estrategias, se establecen las **tácticas de mercadotecnia**, donde se hará el detalle de cómo se llevarán a cabo todas las estrategias de mercadotecnia.

- **Cursos alternos de acción:** siempre se deben tener otras opciones en caso de que el plan no se de conforme a lo planeado.
- **Implementación y control:** llevarlo a cabo y tener estándares que permitan medir resultados contra el plan.



- **Apéndices, matrices y gráficas:** anexar toda la información que se considere necesaria y de interés.

#### **2.4. Capitulado del plan de mercadotecnia**

Después de conocer el proceso del desarrollo de un plan de mercadotecnia, es necesario contemplar el capitulado del **plan de mercadotecnia**, el cual debe contener:

1. Introducción.
2. Pronósticos y objetivos.
3. Resumen del desarrollo del plan.
4. Programa de ejecución y control.
5. Dificultades.
6. Conclusiones.

#### **2.5. Medio ambiente del plan de mercadotecnia**

Finalmente, es importante considerar el medio ambiente del **plan de mercadotecnia**, el cual puede ser tecnológico, económico, político, legal y sociocultural.

El medio ambiente **tecnológico** pareciera que no tiene que ver con las circunstancias, pero si lo tiene, por lo tanto, se debe describir totalmente la situación tecnológica y analizar sus posibles cambios.

El medio ambiente **económico** incluye la economía y las condiciones del negocio que existirán cuando se incurse en el mercado.

El medio ambiente **político** incluye todos los posibles efectos de la política en nuestros planes por lo tanto, es una parte del medio ambiente que no se puede ignorar.



El medio ambiente **legal** deberá determinar el impacto que pueden tener las leyes sobre nuestro plan de mercadotecnia.

El ambiente **sociocultural**, puesto que alguna creencia o costumbre, no contemplada a tiempo, puede afectar a nuestro plan de mercadotecnia.

Así mismo, deben anotarse y analizarse otros aspectos ambientales pertinentes para nuestro producto o servicio que no se haya considerado en los puntos anteriores.

## **Bibliografía del tema 2**

LAMBIN, Jean-Jacques, *Marketing estratégico*, México, Mc Graw-Hill, 1ª edición, 1989, 328 pp.

## **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.virtuacursos.com>

<http://www.universidadabierto.edu.mx>

## **Actividades de aprendizaje**

**A.2.1.** Realiza la lectura de algunas revistas de tipo comercial para que puedas identificar de manera práctica la gran diversidad de estrategias de mercadotecnia que aplican las organizaciones, observa cuales son las más comunes y con mejores expectativas de viabilidad. Realiza un reporte de lo que encuentres.

**A.2.2.** Investiga las cinco empresas de agencias publicitarias más renombradas del país y cuales son las marcas o productos que manejan.

**A.2.3.** Elabora un proyecto de un desarrollo de plan de mercadotecnia para el producto que tú desees.

**A.2.4.** Elabora un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas de las diferentes estrategias para los productos, utiliza la bibliografía como apoyo.



### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Cuál es el campo de acción de la mercadotecnia?
2. ¿Cuáles son las características de un plan de mercadotecnia?
3. Menciona el desarrollo del plan de mercadotecnia.
4. ¿Cuál es la clasificación de los bienes de consumo?
5. ¿Cuál es la clasificación de los bienes industriales?
6. ¿Qué factores se deben considerar para la estrategia de nuevos productos?
7. ¿Cuáles son las estrategias de distribución?
8. ¿Cómo se integra la estrategia de publicidad?
9. ¿Cuáles son las estrategias de precios?
10. ¿En qué consiste el medio ambiente del plan de mercadotecnia?

### **Examen de autoevaluación**

#### **a) Selecciona la opción correcta:**

1. Estrategia de producto en la que con un mismo bien se ataca a todo el mercado.
  - a. Diferenciada.
  - b. No diferenciada.
  - c. De nuevos productos.
  - d. De extensiones de producto.
  
2. Estrategia de producto en la que se tienen productos diferentes para atacar segmentos diferentes.
  - a. Diferenciada.
  - b. No diferenciada.
  - c. De nuevos productos.
  - d. De eliminación de producto.



3. Estrategia de producto en la que se le hacen ajustes menores al producto.
  - a. Estrategia de mejoras al producto.
  - b. Estrategia de extensiones de producto.
  - c. Estrategia de ningún cambio al producto.
  - d. Estrategia de reposicionamiento.
  
4. Estrategia que consiste en llenar vacíos de la línea de productos.
  - a. Estrategia de nuevos productos.
  - b. Estrategia de extensiones de producto.
  - c. Estrategia mejoras al producto.
  - d. Estrategia de reposicionamiento.
  
5. Dependiendo la situación del mercado, las estrategias de precios pueden ser:
  - a. Por arriba, igual o por debajo de la competencia.
  - b. De desnate, de penetración y precios diferenciales.
  - c. De acuerdo a la demanda, a la creación de productos diferenciados y de acuerdo los condiciones específicas de cada mercado.
  - d. De acuerdo al costo del producto.

**b) Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):**

- \_\_\_ 1. La estrategia de publicidad está integrada por la estrategia publicitaria y de medios.
- \_\_\_ 2. Las estrategias de precios se resumen en que pueden ser por arriba, igual o por debajo de la competencia.
- \_\_\_ 3. La estrategia creativa es la promesa que se le hace al cliente.
- \_\_\_ 4. Las estrategias de promoción pueden ser defensivas y ofensivas.
- \_\_\_ 5. Las estrategias de distribución son intensivas y exclusivas
- \_\_\_ 6. Una estrategia de distribución intensiva es aquella en la que los productos se distribuyen en la mayor cantidad de puntos de venta posibles.
- \_\_\_ 7. La estrategia de distribución exclusiva es aquella en la que el producto se distribuye solo en algunos del total de los puntos de venta.



- \_\_\_\_\_ 8. La categoría de individuos que adoptan una innovación son primeros adoptadores, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados.
- \_\_\_\_\_ 9. Las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos es: Identificar una estrategia de nuevos productos, generación de ideas, selección preliminar y evaluación de ideas, análisis del negocio, desarrollo de prototipo, prueba de mercado, se fija una estrategia de marca, comercialización, y control y seguimiento.
- \_\_\_\_\_ 10. Las etapas del proceso de adopción de nuevos productos es: conocimiento, prueba, adopción y confirmación posterior.





## **TEMA 3. PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES (PRODUCCIÓN)**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno conocerá cómo se desarrolla un plan de operaciones y cuáles son los niveles que éste puede tener, así mismo, identificará los elementos que el plan comprende y cómo se lleva a cabo su desarrollo y presentación.

### **Temario detallado**

- 3.1. ¿Qué es el plan de operaciones (producción)?
- 3.2. Los tres niveles del plan de operaciones (operacional, táctico y estratégico)
- 3.3. Elementos que comprende el plan de operaciones.
- 3.4. ¿Cómo se desarrolla el plan de operaciones?
- 3.5. Capitulado del plan de operaciones.

### **Introducción**

Las operaciones o la producción en empresas que fabrican bienes tangibles requieren de un plan estratégico que le proporcione a la empresa ciertas garantías en cuanto a que el producto que pondrá a disposición de los consumidores realmente cubren sus necesidades y deseos mucho mejor que los competidores en los mercados, tanto nacionales como internacionales.

#### **3.1. ¿Qué es el plan estratégico de operaciones (producción)?**

Es aquel que consiste en seleccionar los objetivos para el sistema de operaciones de la organización y las políticas, programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos. Esta etapa incluye los esfuerzos dirigidos hacia el planeamiento del producto y el diseño de estrategias respecto a la forma de desarrollar el proceso de transformación.



## **Los tres niveles del plan de operaciones (operacional, táctico y estratégico)**

Dentro del plan de operaciones, se pueden manejar tres niveles: operacional, táctico y estratégico.

En lo que se refiere al **nivel estratégico** este debe incluir las proyecciones de las operaciones, la planeación financiera de la operaciones y la planeación general de la operaciones.

El **nivel táctico** cubrirá la planeación de los recursos humanos de las operaciones, la planeación general de la planta-ubicación, el diseño del producto, el diseño del proceso, sistemas de información de las operaciones, sistemas de calidad, programas de producción y de requerimientos y la reingeniería de procesos.

El **nivel operacional** incluirá todas y cada una de las actividades específicas que desarrollarán los recursos humanos del área de operaciones para alcanzar los objetivos fijados previamente.

### **3.3. Elementos que comprende el plan de operaciones**

Los elementos del plan de operaciones son: capacidad, ubicación, proceso, distribución física, demanda, programas y materiales.

**Capacidad:** es donde se debe planear la operación de un sistema para producir un número deseado de productos por cada tipo de artículo durante un tiempo determinado.

**Ubicación:** es donde la organización elige dónde instalarse tomando en cuenta aquellos factores que tienen un mayor impacto en la producción total y sus costos de distribución, considerando también disponibilidad de mano de obra calificada, costos de mano de obra, costos energéticos, proximidad a clientes y proveedores.



**Proceso:** es donde se determina cómo se elaborará un producto o servicio, considerando la evaluación de los métodos de producción disponibles y la selección de los que mejor cumplirán con los objetivos de operación; así mismo, decidir sobre las mejores combinaciones de proceso en términos de costos, calidad, eficiencia de mano de obra, etc.

**Distribución física:** ya que se debe evaluar y seleccionar entre varias opciones para el equipo y las estaciones de trabajo, con el fin de encontrar un arreglo físico que facilite la mejor eficiencia de la producción y que también sea atractivo para los clientes o empleados, evaluando necesidades de espacio, ya que debe proporcionarse suficiente espacio para las áreas de trabajo, herramientas y equipos para almacenamiento, instalaciones de mantenimiento, sanitarios, oficinas, áreas para comer y cafeterías, salas de espera y hasta estacionamiento, pues la finalidad es determinar la distribución que proporcione la mejor eficiencia en el flujo de trabajo.

**Demanda:** es decir, qué tanto consideramos lo que vamos a vender y de qué, productos o servicios.

**Programas:** es dónde se especificará cantidad y tipo de cada artículo a producir; cómo, cuándo y dónde se producirá, etc.

**Materiales:** es donde se determinan los materiales y partes específicas que se requieren para el proceso de producción para fines de compras e inventarios.

**Elementos del plan de operaciones**

- ❖ Capacidad
- ❖ Ubicación
- ❖ Proceso
- ❖ Distribución física
- ❖ Demanda
- ❖ Programas
- ❖ Materiales



### **3.4. ¿Cómo se desarrolla el plan de operaciones?**

En cuanto al **desarrollo del plan de operaciones**, este abarca los siguientes pasos:

1. Elaborar un plan de trabajo que incluya qué personas laborarán en el plan, cuál será su participación y las fechas de compromiso.
2. Identificar los factores externos que afectan al plan de operaciones.
3. Identificar los factores internos que afectan el plan de operaciones.
4. Fijación de objetivos de producción generales y particulares del área por producto o servicio.
5. Fijación de estrategias generales y particulares de los diferentes elementos del plan de operaciones: ubicación, proceso, distribución física, demanda, programas y materiales.
6. Determinación de tácticas para desarrollar las estrategias de los elementos del plan de operaciones.
7. Establecimiento de cursos alternos de acción.
8. Determinación de tecnología necesaria para las operaciones que incluya la justificación para la compra de maquinaria. Al elegir la tecnología adecuada, hay que considerar las condiciones especiales para su utilización, los conocimientos técnicos necesarios, la disponibilidad y facilidad de adquisición, la inversión necesaria, la posibilidad de registro y protección legal, y los pronósticos de obsolescencia.
9. Fijación de métodos de implementación y control del plan.
10. Programas, matrices y gráficas.

### **3.5. Capitulado del plan de operaciones**

Finalmente, en cuanto a la presentación del plan de operaciones, es similar al plan de mercadotecnia, es decir:

1. Introducción.
2. Pronósticos y objetivos.



3. Resumen del desarrollo del plan.
4. Programa de ejecución y control.
5. Dificultades.
6. Conclusiones.

### **Bibliografía del tema 3**

FLEITMAN, Jack, *Negocios exitosos*, México, Mc Graw-Hill, 1ª edición, 2000, 383 pp.

### **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.virtuacursos.com>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

### **Actividades de aprendizaje**

- A.3.1.** Elabora un cuadro sinóptico que determine cuáles son las principales estrategias que pueden llevarse a cabo con cada uno de los elementos del plan de operaciones, con base en la bibliografía sugerida.
- A.3.2.** Busca en revistas del área comercial cuáles son las principales estrategias por las que optan las empresas para buscar un mayor crecimiento y participación en el mercado en cuanto a producción.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿En qué consiste el plan estratégico de operaciones?
2. ¿Qué incluye el nivel estratégico del plan estratégico de operaciones?
3. ¿Qué incluye el nivel táctico del plan estratégico de operaciones?
4. ¿Qué incluye el nivel operacional del plan estratégico de operaciones?
5. ¿Qué elementos comprende el plan estratégico de operaciones?
6. ¿Cómo se desarrolla un plan de operaciones?
7. ¿Cuál es el capitulado de un plan de operaciones?
8. ¿En qué consiste el elemento de capacidad en el plan de operaciones?



9. ¿En qué consiste el elemento de distribución física en el plan de operaciones?
10. ¿En qué consiste el elemento de demanda en el plan de operaciones?

### **Examen de autoevaluación**

#### **a) Señale la respuesta correcta.**

1. El plan de operaciones puede ser:
  - a. Operativo.
  - b. Estratégico y táctico.
  - c. Operativo y estratégico.
  - d. Estratégico, operativo y táctico.
  
2. Los elementos del plan estratégico de operaciones son:
  - a. Capacidad y distribución física.
  - b. Ubicación y proceso.
  - c. Distribución física, proceso, ubicación y capacidad.
  - d. Programas, materiales, capacidad, ubicación demanda, distribución física y proceso.
  
3. Arreglo físico que facilite la mejor eficiencia de la producción:
  - a. Instalaciones.
  - b. Distribución física.
  - c. Proceso.
  - d. Ubicación.
  
4. Lugar en el que la organización decide instalarse:
  - a. Distribución física.
  - b. Instalaciones.
  - c. Ubicación.
  - d. Proceso.



5. Determinación de cómo se elaborará un producto o servicio considerando la evaluación de los métodos disponibles.
  - a. Proceso.
  - b. Programas.
  - c. Plan maestro.
  - d. Procedimientos.
  
6. Determina la cantidad y tipo de cada artículo a producir:
  - a. Plan maestro.
  - b. Procedimientos.
  - c. Programas.
  - d. Proceso.

**b) Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):**

- \_\_\_ 1. El plan estratégico de operaciones es aquel que consiste en seleccionar los objetivos para el sistema de operaciones de la organización y las políticas, programas y procedimientos para alcanzar tales objetivos.
- \_\_\_ 2. El nivel estratégico incluye la planeación financiera de las operaciones.
- \_\_\_ 3. El nivel operacional incluye las actividades específicas que desarrollarán los recursos humanos del área de operaciones para alcanzar los objetivos establecidos.
- \_\_\_ 4. El nivel táctico cubrirá la planeación de los recursos humanos de las operaciones, la planeación general de la planta-ubicación, el diseño del producto, el diseño del proceso, sistemas de información de las operaciones, sistemas de calidad, programas de producción y de requerimientos y la reingeniería de procesos.
- \_\_\_ 5. La presentación del plan estratégico de operaciones incluye solo: introducción, pronósticos y objetivos, programa de ejecución y control, dificultades y conclusiones.



## TEMA 4. PLAN ESTRATÉGICO DE FINANZAS

### Objetivo particular

Al término del tema, el alumno conocerá el concepto de plan de finanzas y los elementos que éste comprende. Sabrá cómo se desarrolla y se presenta un plan de finanzas.

### Temario detallado

- 4.1. ¿Qué es el plan de finanzas?
- 4.2. Elementos que comprende el plan de finanzas
- 4.3. ¿Cómo se desarrolla el plan de finanzas?
- 4.4. Capitulado del plan de finanzas

### Introducción

El manejo racional de los recursos económicos y financieros, tanto propios como de terceros, por parte de las empresas, las ha llevado a desarrollar planes estratégicos de finanzas. Conocer cuáles son los elementos que comprende, cómo se desarrolla y los puntos principales que debe contener este documento es lo que se presenta a continuación.

#### 4.1. ¿Qué es el plan de finanzas?

El **plan de finanzas** es aquel que proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de la empresa con el propósito de lograr sus objetivos.

#### 4.2. Elementos que comprende el plan de finanzas

Los principales elementos del plan de finanzas son el **efectivo** y las **utilidades**, ya que dentro de un plan financiero debe especificarse primeramente cómo se dará el manejo de dinero, para después tratar de que todos nuestros esfuerzos se vean reflejados en las utilidades de la empresa, pues además los resultados sirven para buscar planes de financiamiento.





### 4.3. ¿Cómo se desarrolla el plan de finanzas?

El desarrollo del plan de finanzas comienza con un plan de trabajo en el que se incluya quiénes participarán en la elaboración del plan, cuáles serán sus tareas y las fechas compromiso.

Así mismo, se deberá especificar cuáles serán las premisas a seguir para la elaboración de presupuestos (indicadores financieros), pues se debe trabajar bajo el mismo esquema para evitar que al final existan variaciones.

Posteriormente, se debe comenzar con los proyectos financieros estratégicos que generalmente son a largo plazo y que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos operativos, los cuales son a corto plazo.

Los **planes financieros** de **nivel estratégico** determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado, durante períodos de 2 a 10 años. Es común el uso de planes estratégicos a 5 años, que se revisan conforme surge información. Por otro lado, si se trata de empresas que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran utilizar períodos de planeación más cortos. Los planes financieros junto con los planes de producción, mercadotecnia, ventas, etc.; guían a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Los planes financieros estratégicos consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento; también consideran la terminación de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocios, el reembolso o el retiro de deudas pendientes y cualquier adquisición planeada. Estos planes son sustentados a través de los presupuestos y estados pro-forma, los cuáles no son sólo útiles en la planeación financiera interna, sino también sirven para buscar opciones de financiamiento.



A partir de los planes estratégicos se elaborarán los **planes operativos**, los cuales especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Generalmente, van de un período de 1 a 2 años. La información necesaria fundamental incluye el pronóstico de ventas, datos operativos y financieros, además de que la información final resultante va desde presupuestos operativos hasta estados pro-forma

### **Presupuesto de efectivo**

Es un informe de las entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención a la planeación en vista de excedentes y faltantes de efectivo, ya que en el caso de excedentes permite a la empresa planear inversiones a corto plazo y, por el contrario, con faltantes debe prever disponer de financiamiento a corto plazo. Con base en el presupuesto de ventas, el área de finanzas calcula los flujos de efectivo mensuales que resultan de las ventas proyectadas y de la disposición de fondos relacionada con la producción, el inventario y las ventas. Se determina también el nivel de activos fijos requeridos y la cantidad de financiamiento necesario, para apoyar el nivel pronosticado de producción y ventas.

### **Estados pro-forma**

El proceso de planeación de las utilidades se centra en la preparación de estados pro-forma, que son estados financieros (estado de resultados y balance general) proyectados o pronosticados. La preparación de estos estados requiere una combinación cuidadosa de varios procedimientos para considerar los ingresos, los costos, los gastos, los activos, los pasivos y el capital contable que resultan del nivel pronosticado de las operaciones de la empresa. Estos estados se pueden elaborar a través de métodos simplificados como basarse en la creencia de que las relaciones financieras, reflejadas en los estados financieros pasados de la empresa, no cambiarán en el período siguiente. Para preparar los estados pro-forma a través de métodos simplificados, se requiere de estados financieros del año anterior y el presupuesto de ventas del año siguiente. También es necesario



realizar varias suposiciones. Una manera de elaborar el estado de resultados pro-forma es el método del porcentaje de ventas, el cual pronostica las ventas y expresa el costo de los productos vendidos, los gastos operativos y financieros, como porcentaje de las ventas proyectadas. Por otro lado, para elaborar el balance general pro-forma puede hacerse usando el método de juicio, con el cual se estiman de manera aproximada los valores de ciertas cuentas del balance general y se calculan otros.

Cabe señalar que para poder elaborar cualquiera de los estados anteriores es necesario determinar previamente lo siguiente:

- ◇ Acontecimientos políticos, sociales, culturales y económicos futuros.
- ◇ Análisis comparativo de razones financieras.
- ◇ Desarrollar proyecciones de ventas, producción y compras.
- ◇ Hipótesis sobre las características financieras, administrativas y operativas de la empresa.
- ◇ Nivel de ingresos de la población.
- ◇ Proyecciones relativas a los presupuestos por áreas y programas.
- ◇ Tasas de interés bancarias.
- ◇ Tendencias inflacionarias.

#### **4.4. Capitulado del plan de finanzas**

Finalmente, la **presentación del plan de finanzas** es similar a las de los planes anteriores:

1. Introducción.
2. Pronósticos y objetivos.
3. Resumen del desarrollo del plan que incluya los datos financieros más relevantes de la empresa.
4. Programa de ejecución y control del plan financiero el cual puede ser a través del análisis de razones financieras.



5. Dificultades.
6. Conclusiones.

#### **Bibliografía del tema 4**

FLEITMAN, Jack, *Negocios exitosos*, México, Mc Graw-Hill, 1ª edición, 2000, 383 pp.

#### **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.virtuacursos.com>

<http://www.universidadabierto.edu.mx>

#### **Actividades de aprendizaje**

- A.5.1.** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un cuadro sinóptico que contenga las principales razones financieras que se deben considerar para elaborar un plan estratégico de finanzas.
- A.5.2.** Investiga los planes estratégicos de alguna de empresa.
- A.5.3.** Revisa y elabora un resumen de los temas tratados en la unidad con base a las páginas de interés junto con la de la bibliografía.

#### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es el plan de finanzas?
2. ¿Qué elementos comprende el plan de finanzas?
3. ¿Cómo se desarrolla el plan de finanzas?
4. ¿A qué se refiere el establecimiento de premisas en el plan de finanzas?
5. ¿Qué niveles puede tener el plan de finanzas?
6. ¿Qué diferencias existen entre el nivel estratégico y el nivel táctico del plan de finanzas?
7. ¿En qué se sustenta el nivel estratégico del plan de finanzas?
8. ¿Qué son los estados pro forma?



9. ¿Qué se debe determinar previamente para la elaboración de los presupuestos y los estados pro forma?
10. ¿Qué debe incluir la presentación del plan de finanzas?

### Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

- \_\_\_ 1. El plan de finanzas es aquel que proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de la empresa con el propósito de lograr sus objetivos.
- \_\_\_ 2. El efectivo es el único elemento del plan estratégico de finanzas.
- \_\_\_ 3. El desarrollo del plan de finanzas incluye sólo proyectos financieros estratégicos.
- \_\_\_ 4. Los planes financieros de nivel estratégico determinan las acciones financieras planeadas de una empresa y su impacto pronosticado durante períodos que van de 2 a 10 años.
- \_\_\_ 5. Los planes financieros estratégicos consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento;
- \_\_\_ 6. Los planes financieros operativos consideran la terminación de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocios, el reembolso o el retiro de deudas pendientes y cualquier adquisición planeada.
- \_\_\_ 7. Los planes operativos especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticado. Generalmente, van de un período de 1 a 2 años.
- \_\_\_ 8. El Presupuesto de efectivo es un informe de las entradas planeadas de efectivo de la empresa que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo.



- \_\_\_\_ 9. Los estados pro-forma son estados financieros proyectados o pronosticados.
- \_\_\_\_ 10. La preparación de los estados pro-forma requiere una combinación de varios procedimientos para considerar los ingresos, los costos, los gastos, y los activos.
- \_\_\_\_ 11. Para elaborar un plan estratégico de finanzas, se debe considerar entre otros aspectos las tasas de interés bancarias y las tendencias inflacionarias



## **TEMA 5. PLAN ESTRATÉGICO DE PERSONAL**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno conocerá el manejo y la integración del plan estratégico de personal, así como cada uno de los elementos que conforma el plan y su aplicación dentro de las organizaciones.

### **Temario detallado**

- 5.1. ¿Qué es el plan de personal?
- 5.2. La gerencia de personal
- 5.3. Elementos que comprende el plan de personal
- 5.4. Tácticas para la administración de recursos humanos
- 5.5. ¿Cómo se desarrolla el plan de personal?
- 5.6. Capitulado del plan de personal

### **Introducción**

Los individuos y las compañías conviven en un interminable proceso dialéctico, las personas y las compañías se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las compañías informándose y formándose opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer y controlar a los individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

Con la ejecución de un plan de personal, inicia un proceso decisivo respecto de los recursos humanos necesarios para el logro de los objetivos de las compañías en un periodo determinado de tiempo, tratando de prever los talentos y fuerzas laborables necesarias para la acción futura de las compañías.

El plan de personal proporciona los cimientos para la organización de personal, dirección y control de actividades de los empleados, las cuales deben ser ejecutadas en orden para alcanzar los objetivos establecidos, sólo anticipando qué



trabajo debe ejecutarse y cómo va a realizarse, las compañías podrán desarrollar, dotar de personal y dirigir la compañía que se requiera para tal propósito.

Las ventajas de una planeación de personal efectiva son numerosas, sirven de base para organizar y coordinar las actividades de los empleados y para aclarar sus relaciones interpersonales. Los planes ayudan a proporcionar a los empleados una base para dedicarse a un grado más alto de auto dirección, fijando ciertos criterios o normas contra las cuales pueden medir el resultado de sus esfuerzos.

### **5.1. ¿Qué es el plan de personal?**

El problema de anticipar en las compañías la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. El plan de personal es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de **prever** cuáles serán las **fuerzas laborales** y los **talentos humanos** necesarios para la realización de la **acción organizacional** futura. No siempre la administración de recursos humanos elabora la planeación de los recursos humanos de la organización.

Para aprovechar todo el potencial de realización, la compañía necesita disponer de personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse. Esto significa que los directivos deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad estén ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto.

### **5.2. La gerencia de personal**

#### **Sistema gerencial**

El sistema gerencial está interrelacionado con otros sistemas y subsistemas. El éxito con el cual el sistema de la compañía pueda alcanzar sus objetivos, depende, en gran parte, de la efectividad del sistema gerencial de personal; a su vez éste requiere de un sistema de organización efectivo. Por lo tanto, la administración de personal queda facilitada por la buena organización que establece las bases para su funcionamiento. A su vez, la buena organización es el





resultado de planear, organizar y controlar, lo cual hace que la estructura de la organización sea ajustada y mantenida de acuerdo con las necesidades cambiantes. En otras palabras, es el resultado de la buena gerencia de personal.

Íntimamente ligado con el sistema gerencial y organizacional, está el sistema de información que funciona como el sistema nervioso de la organización. El **sistema de información** se define como una red de partes componentes para proporcionar el flujo de información a los encargados de tomar decisiones. Está compuesto de procedimientos, equipo, información, métodos para compilar y evaluar la información; además de las personas que usan dicha información.

Este sistema proporciona la información requerida para planear, traducir los planes en acciones y para proporcionar la retroalimentación necesaria para el control. Este control, por medio de la retroalimentación de la información, es particularmente esencial como medio para descubrir lo bien que los planes funcionan, cuáles son las mejoras que son necesarias en su administración, o cuáles son los cambios futuros que se necesitan en los planes mismos para acomodarse a los cambios internos y externos que afecten a la compañía.

### **Organización de la gerencia de personal**

La estructura de una compañía y la naturaleza de su programa de personal que la va a servir son factores importantes para determinar la estructura de la gerencia de personal. La figura 5.1. muestra algunas de las secciones en las cuales puede ser organizada una gerencia de personal y las funciones que normalmente desempeñarían cada una de las secciones. La importancia que otorgue la gerencia al programa de personal también ayudará a la organización del departamento y al status que se le conceda. En algunas compañías, los departamentos de personal están adquiriendo mayor jerarquía. Aunque en otras la gerencia de personal tiende a disminuir en la medida que aumenta la importancia de las relaciones de personal.



En algunas compañías, la alta gerencia se inclina a absorber directamente el desempeño de ciertas funciones de personal, como la negociación colectiva, en vez de elevar al gerente de personal a un puesto de mayor influencia. Cuando las relaciones sindicales son motivo de preocupación crítica para la operación continua de la empresa, la administración del programa de personal puede verse muy influida por la sección encargada de las relaciones laborales. En tales casos la administración de personal puede resultar orientada hacia una forma más legalista, descuidando otras fases del programa de personal.

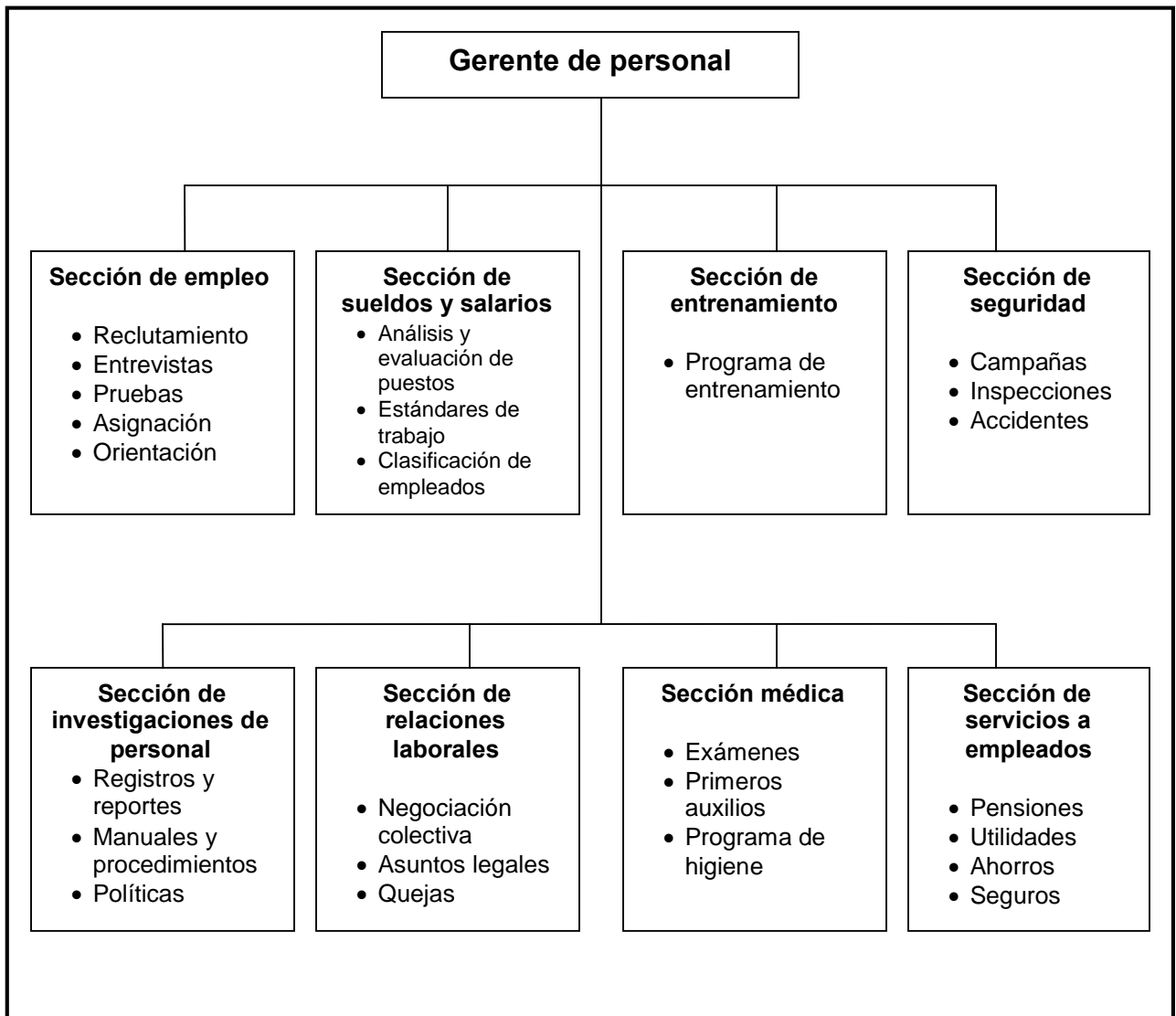


Figura 5.1. Organización de la gerencia de personal



### 5.3. Elementos que comprende el plan de personal

Para una planeación efectiva son esenciales los programas que gobiernen varias funciones administrativas que deben ejecutarse en la compañía. Por ejemplo, en la organización de una compañía la orientación que desea la dirección puede ser proporcionada a través de programas acerca de funciones tales como ventas, producción y finanzas, así como funciones de staff tales como compras, ingeniería, investigación y personal. Estos programas constituyen los planes generales que definen formalmente los objetivos, las políticas, los procedimientos y los presupuestos que gobiernan el funcionamiento de varias funciones a las cuales se aplican.

A su vez, el plan de personal proporciona orientación para varias decisiones y acciones que se toman en la administración de personal. Dentro del plan de personal, deben desarrollarse programas más específicos que cubran aquellas funciones que desempeña la administración de personal para coordinar y controlar. Por ejemplo, si la compañía es de gran tamaño, por lo general, se establecen planes específicos que cubran reclutamiento, selección, entrenamiento, administración de sueldos, salarios y prestaciones adicionales, por mencionar sólo algunas funciones.

Los **objetivos** representan los resultados o fines que la compañía piensa o espera lograr. Los enunciados relativos a los objetivos indican lo que se desea lograr. Los objetivos se establecen como parte del proceso de planeación y se aplica a determinado periodo de tiempo, por lo regular en el corto plazo. Los objetivos que cubren periodos mayores requieren ser un tanto amplios, con el resultado de que pueden necesitar traducirse en términos más específicos para un periodo más limitado, si es que van a tener valor realista. Estos objetivos para periodos más limitados por lo general se expresan en términos cuantitativos, tales como en dinero u otras unidades estadísticas.



Al igual que los objetivos que corresponden a otros programas de las compañías, los relativos a los de personal sirven para aumentar los objetivos más amplios que se establecen en las compañías como un todo. Cualquier enunciado que describa un programa general, ya sea que represente un objetivo o un propósito, necesariamente debe ser un tanto amplio en su naturaleza.

Los **objetivos** para el plan de personal como un todo quedan aumentados por los enunciados que cubren los objetivos de funciones específicas de personal. Por ejemplo, los objetivos del programa de seguridad pueden ser dirigidos para la reducción del número de accidentes en algún periodo futuro. Éste y otros objetivos de personal sirven en esta forma para orientar y coordinar las actividades de las divisiones que comprende el departamento de personal.

Estrechamente relacionadas con los objetivos, se encuentran las **políticas**, las cuales guían las acciones que son necesarias para el logro de esos objetivos. En esta forma las políticas proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y, como tales, son una ayuda para la toma de decisiones, al igual que los objetivos, pueden ser **idealistas** o **realistas**; **generales** o **específicos**, **cualitativos** o **cuantitativos**. Sin embargo, si bien los objetivos determinan qué se debe hacer, las políticas explican cómo se debe hacer.

Las políticas cuidadosamente desarrolladas son vitales para el plan de personal, debido a que toda persona es sensitiva a cualquier diferencia en el trato, sin importar lo ligera que sea en comparación con otras personas.

Los **procedimientos** sirven para implantar las políticas y objetivos, prescribiendo el curso de acción que debe tomarse para la administración de dichos objetivos y políticas.

Los procedimientos de personal indican la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas y el cumplimiento de los



objetivos. Los procedimientos relativos a la selección de personal, por ejemplo, pueden prever que a los individuos primeramente se les pida que llenen una solicitud y sean entrevistados por un representante de la gerencia de personal. Después deberán completar otros pasos preestablecidos.

Las declaraciones relativas al plan de personal, pueden ser significativas solamente si existen provisiones financieras para apoyar dichas declaraciones. Puesto que un **presupuesto**, constituye tanto un plan financiero como un control para el gasto de los fondos necesarios para apoyar el programa, representa uno de los mejores indicadores de la dirección al plan de personal.

Para lograr los fondos necesarios para el presupuesto de personal la gerencia de personal debe ser capaz de convencer a la dirección y a otras gerencias que compiten por una participación de los fondos disponibles, que el plan de personal está produciendo resultados.

#### **5.4. Tácticas para la administración de recursos humanos**

La ayuda en el desarrollo de la administración de los recursos humanos puede ser proporcionada por algunos principios de la administración. Representan tácticas o guías de conducta, de acción o de pensamiento que deben considerarse al establecer y administrar una compañía. Aunque existen diferencias de opinión, algunas de estas propuestas si se aplican en situaciones apropiadas pueden contribuir a la organización y administración de los recursos humanos más efectivas.

**División del trabajo.** El principal propósito de organizar el trabajo es permitir que este sea dividido en unidades que pueden ser ejecutadas con más efectividad por aquellos a quienes se asignan. Por lo tanto, la división del trabajo debe realizarse en tal forma que facilite la ejecución y el logro de los objetivos de la empresa.



**Responsabilidad.** Un individuo no puede rehuir a la responsabilidad que le ha sido asignada con sólo pasarla a un subordinado. Debe seguir siendo su responsabilidad ver que se cumpla con esa responsabilidad.

**Autoridad.** La autoridad que es delegada a un individuo debe ser igual a la responsabilidad y no más o menos que ella

**Unidad de objetivo.** Los objetivos de cada departamento y de otras unidades en la estructura organizacional deberán estar integrados y contribuir al logro de los objetivos de la compañía en general.

**Balance organizacional.** El tamaño e importancia relativa del presupuesto de cada departamento sea coherente con la contribución que se desea que aporte a los objetivos de la compañía.

**Tramo de control.** Existe un límite entre el número de personas que pueden ser supervisados por un administrador. Por lo general, es posible que el tramo de control pueda ser más amplio para los gerentes que se encuentran en los niveles más altos.

**Delegación.** Un directivo puede aumentar su tramo de control delegando más autoridad a sus subordinados. La delegación efectiva requiere que un directivo organice su propio trabajo, con objeto de determinar qué decisiones debe delegar. También requiere el entrenamiento de sus subordinados para asumir autoridad, y el desarrollo de controles para garantizar que la autoridad delegada a los subordinados está siendo bien ejercida.

**Unidad de mando.** El ejercicio de autoridad requiere que los subordinados reporten directamente a un solo jefe. Debe existir un canal interrumpido de autoridad a través de los niveles intermedios de gerencia, desde los ejecutivos más altos hasta los empleados de operación.



**Estabilidad y flexibilidad.** Los cambios que ocurren dentro de una compañía deben ser planeados y dirigidos hacia los objetivos establecidos y no deben verse influidos indebidamente por las condiciones a corto plazo. La estabilidad puede implantarse desarrollando calificaciones versátiles entre los subordinados, descentralizando la autoridad y efectuando planeaciones a largo plazo y presupuestos variables, que le permitan enfrentarse a condiciones cambiantes con un mínimo de ajustes hechos por la compañía.

### **5.5. ¿Cómo se desarrolla el plan de personal?**

Ciertas funciones de personal deben ejecutarse en cualquier compañía sin tomar en cuenta su tamaño o tipo. Si la compañía no cuenta con un especialista de personal, la responsabilidad de coordinar las diversas funciones de personal, en especial las de empleo, administración de salarios y conservación de registros, deberán asignarse a uno o más gerentes como obligación adicional. Incluso si la compañía cuenta con un gerente de personal de tiempo completo, los demás gerentes comparten aún la responsabilidad en sus respectivos departamentos respecto a la selección, entrenamiento, evaluación, motivación, disciplina de los empleados y respecto a otras funciones análogas.

En consecuencia, la administración y el desarrollo y mantenimiento del plan de personal debe ser ejecutado conjuntamente por el departamento de personal y otros departamentos.

El apoyo de los jefes de departamento es esencial para el éxito del programa de personal, ya que son ellos los que deben interpretar y seguir las políticas y procedimientos del plan y hacerlos trabajar. Son los individuos directamente responsables de traducir el plan en acción.



El apoyo para el plan de personal de parte de los directivos, es especialmente esencial para su éxito. Puesto que los directivos están interesados en reducir los costos y aumentar las utilidades, su apoyo para el programa puede depender de las contribuciones que crean que el programa puede ofrecerles a este respecto.

Con objeto de que los niveles intermedio e inferior de la gerencia apoyen el plan, deberán estar convencidos de que el plan de personal contribuye a sus propios intereses, capacitándolos para manejar más efectivamente a su personal y para lograr su mayor productividad. Los esfuerzos educativos y de comunicación del departamento de personal pueden ayudar a hacer que los gerentes estén más concientes de los beneficios y la ayuda que ofrece el plan, contribuirán a lograr su apoyo.

El apoyo al plan de personal también puede incrementarse si quienes están sujetos a sus provisiones reciben la oportunidad de participar en su desarrollo, de expresar sus quejas y de sugerir formas para corregirlo.

Es esencial para cualquier plan de personal que sea diseñado de acuerdo a las necesidades y objetivos específicos de la compañía en particular en donde va a servir. Por lo tanto, un plan de personal que satisfaga más efectivamente las necesidades de una organización podría no servir para alguna otra.

Las funciones que desempeña la compañía, su tamaño, su ubicación geográfica, el número y clasificaciones de sus empleados y si están o no sindicalizados, así como las restricciones económicas, políticas y legales que se opongan a su operación se encuentran entre los factores que determinarán las necesidades de su plan de personal.

Un plan de personal debe ser lo suficientemente **dinámico** para enfrentarse a condiciones cambiantes. En consecuencia, debe revisarse periódicamente para determinar si se están realizando satisfactoriamente los objetivos. La revisión del





programa con regularidad puede también ayudar a revelar si cualquiera de sus funciones está o no recibiendo mucha importancia, si está siendo descuidada, o si no está contribuyendo adecuadamente al plan.

Un plan dinámico deberá permitir que se efectúen cambios en los objetivos, políticas, procedimientos y presupuestos, siempre que los requieran, así como los cambios en las condiciones.

Al mantener el plan de personal, es importante que la gerencia reconozca la necesidad de conservar un balance dentro del mismo. A menudo se presenta a la gerencia la tentación de ocuparse demasiado de los problemas de ciertas áreas de la administración de personal y olvidar otras.

Para que el plan de personal se mantenga apropiadamente de acuerdo con los objetivos, deben desarrollarse controles adecuados para este propósito. El presupuesto de personal ofrece una de las formas de control más efectivas al establecer los límites financieros dentro de los cuales deba operar el plan. Los registros estadísticos de rotación de personal, ausentismo, accidentes, quejas y acciones disciplinarias, así como las mediciones de ejecución del trabajo y los registros de producción, proporcionan algunas de las diferentes fuentes de información de control que pueden ser utilizadas en la administración del plan de personal. Puede obtenerse información a través de estas fuentes mediante auditorías o apreciaciones periódicas. También, puede obtenerse información personal.

#### **5.6. Capitulado del plan de personal**

Estrechamente relacionado con el sistema de organización, se encuentra el sistema administrativo. Está compuesto de los procesos de planeación, dotación de personal, dirección y control. Los cuales son de naturaleza dinámica. Uniendo a estos procesos se encuentra el sistema de información administrativa, que



funciona como el sistema nervioso, coordinando y guiando el desempeño de estas actividades hacia los objetivos establecidos.

La orientación de las actividades de las compañías proporciona por medio de planes y programas establecidos para facilitar la toma de decisiones. Tales planes y programas proporcionan los objetivos, políticas procedimientos y presupuestos necesarios para que se pueda coordinar e ejecutar la función para la que fueron creadas. En la administración de una compañía, es el plan de personal el que hace que las decisiones que involucran a los empleados puedan llevarse a cabo en forma consistente y racional.

Un **plan formal de personal** consiste en declaraciones escritas que cubran sus objetivos, políticas, procedimientos y otros elementos, también ayuda a los empleados a comprender mejor lo que se espera de ellos, para anticiparse a las decisiones y acciones que los afecten. Si bien estas cláusulas proporcionan la evidencia de la validez del plan de personal, su mejor medida está determinada por las prácticas de personal que genera el programa y por lo que sirva a las necesidades de la compañía.

### **Bibliografía del tema 5**

ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 5ª edición, 1999, 771pp.

CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de recursos humanos*, Colombia, McGraw Hill, 1998. 699 pp.

SHERMAN, Arthur, CHRUDER, Herbert, *Administración de personal*, México, Continental Ediciones, 1985, 661 pp.

### **Sítios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.virtuacursos.com>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>



### **Actividades de aprendizaje**

- A.5.1.** Elabora un mapa conceptual de los temas y elabora un resumen; para ello, remítete al apéndice.
- A.5.2.** Elabora un cuadro sinóptico de las principales actividades que se realizan en cada fase del plan de personal.
- A.5.3.** Busca cinco ejemplos de objetivos y cinco ejemplos de políticas empresariales

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Explica qué es el plan de personal.
2. Explica qué es el sistema gerencial.
3. Describe cómo se organiza la gerencia de personal.
4. Explica los elementos que comprenden el plan de personal.
5. Describe algunos de los objetivos del plan de personal.
6. Explica cómo deben ser las políticas en el plan de personal.
7. Explica tres tácticas para la administración de los recursos humanos
8. Explica cómo debe desarrollarse el plan de personal
9. ¿Cada cuando debe revisarse el plan de personal?
10. Para lograr que el plan se mantenga acorde con los objetivos, ¿qué es necesario realizar?



## Examen de autoevaluación

### Relacione las columnas:

1. Los componentes o procesos en los cuales puede dividirse por lo general un sistema administrativo.	( ) Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado.
2. La planeación de personal.	( ) Objetivos, políticas, procedimientos, ejecución y presupuestos.
3. El plan de personal.	( ) Funciones que desempeña la compañía, su tamaño, su ubicación geográfica, el número y clasificaciones de sus empleados y si están o no sindicalizados, así como las restricciones económicas, políticas y legales que se opongan a su operación.
4. El sistema de información.	( ) Ofrece una de las formas de control más efectivas al establecer los límites financieros dentro de los cuales deba operar el plan.
5. Elementos del plan de personal.	( ) División del trabajo, responsabilidad, autoridad, unidad de objetivo, balance organizacional, tramo de control, delegación, unidad de mando.
6. Tácticas para la administración de recursos humanos.	( ) La planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
7. Factores que determinarán las necesidades del plan de personal.	( ) Proporciona los cimientos para la organización de personal, dirección y control de actividades de los empleados que deban ser ejecutadas en orden para los objetivos establecidos que deban ser alcanzados.
8. El presupuesto de personal.	( ) Es una red de partes componentes para proporcionar el flujo de información a los encargados de tomar decisiones.
9. El plan de personal debe ser:	( ) Las necesidades y objetivos específicos de la compañía en particular en donde va a servir
10. El plan de personal debe ser diseñado acorde a:	( ) Suficientemente dinámico y revisarse periódicamente.



## TEMA 6. PLAN ESTRATÉGICO DE INFORMÁTICA

### Objetivo particular

Al finalizar este tema, el alumno contará con los elementos suficientes para elaborar un plan de informática completo que contribuya a aprovechar el potencial que tiene en beneficio de las organizaciones y las tareas administrativas.

### Temario detallado

- 6.1. ¿Qué es el plan de informática?
- 6.2. Entradas y salidas en el plan de informática.
- 6.3. Elementos que comprende el plan de informática.
- 6.4. ¿Cómo se desarrolla el plan de informática?
- 6.5. Capitulo del plan de informática.

### Introducción

La información es un recurso crítico de las organizaciones y es el eslabón indispensable que une a todos los componentes de la organización para una mejor operación y coordinación también para su supervivencia en un ambiente competitivo y poco amigable para todo tipo de organizaciones. A decir verdad, las empresas actuales funcionan por la información, pero el problema para muchas de ellas es, por un lado, contar con información de calidad y, por el otro, administrarla eficientemente. La información, como tal, la componen datos que se han colocado en un contexto significativo y útil, que además, se ha comunicado a un receptor, quien la utiliza para tomar decisiones. La información implica la comunicación y recepción de inteligencia o conocimiento; evalúa y notifica, sorprende y estimula, reduce la incertidumbre, revela alternativas adicionales o ayuda a eliminar las irrelevantes o pobres, e influye sobre otros individuos. Especialmente en los negocios, la información debe dar señales oportunas de aviso y anticipar el futuro. El gerente que sólo observa reportes históricos está tratando de ver hacia delante a través de un espejo retrovisor. La información está compuesta de datos,



imágenes, texto, documentos y voz, a menudo entrelazados, que deben estar organizados en un contexto significativo.

En el siglo XX creció aceleradamente aún más la necesidad de producir más información que estuviera disponible a un mayor número de usuarios. Es por ello que la planificación de la información es necesaria en las organizaciones.

### 6.1. ¿Qué es el plan de informática?

Antes de responder la pregunta, conviene establecer qué se entiende con el término de informática. La informática es la ciencia que estudia el tratamiento automático y racional de la información, siendo su principal herramienta el ordenador o computadora. El término de informática se creó en Francia en 1962 y proviene de la unión de las palabras **información** y **automática**. Para que una información sea “tratada” es necesario transmitirla y requiere de **tres elementos**:

1. **Emisor**: da origen a la información.
2. **Medio**: permite la información.
3. **Receptor**: recibe la información.

Así, para la informática, la información es el conjunto de datos conformados en símbolos que varían según el emisor y que constituyen un mensaje codificado que se transmite a través de un canal.

El **plan de informática** o la planeación estratégica de sistemas de información, como también se le conoce, es un documento escrito que plasma las **políticas proactivas** en sistemas que las empresas implementan y que se concretiza en una metodología formal.

Esta metodología es un proceso predeterminado, mediante el cual los altos ejecutivos y los departamentos de usuarios proporcionan gran parte de la información de entrada, la cual puede utilizarse para traducir las estrategias y



metas de la organización a un plan estratégico de sistemas de información para alcanzar estas metas. Coloca en un mismo nivel aspectos tales como la expansión de la planta, el desarrollo de productos, la combinación de empresas y el financiamiento a largo plazo. Es tan importante tener un mapa claro que indique la dirección que tomará el sistema de información y los proyectos de sistemas que se desarrollarán, como lo es tener un plan comercial y un programa de las inversiones importantes.

Uno de los principales **objetivos** del plan de informática en todo tipo de organizaciones públicas y privadas, consiste en apoyar la automatización de los procesos a través de la consolidación de una red de servicios integrados para intercambiar información. Con la sistematización de los procesos administrativos, la consolidación y evolución de la plataforma informática, se busca hacer más eficiente la administración del sistema de información y disminuir costos, al estandarizarse funciones comunes en diversas áreas de la empresa.

Las políticas tienden a consolidar las plataformas existentes, adecuándolas a las nuevas tecnologías, sin dejar de lado las políticas de uso de la plataforma y teniendo en mente mejorar los servicios y crear nuevos basados en las plataformas de comunicaciones.

## **6.2. Entradas y salidas en el plan de informática**

La **entrada** es donde inicia todo el proceso de información. La materia prima de la información son los datos que ocurren a partir de las transacciones, eventos, pedidos y consultas, todos ellos representados por voz, imágenes, números, letras y caracteres o símbolos especiales. Las consideraciones, claves relativas a la entrada de datos, son la identificación de los datos, su arreglo y sincronización.

Los datos pueden **introducirse al sistema de dos formas**: por **lotes** o **directamente**. La primera forma significa simplemente que las transacciones se acumulan (en lotes) durante algún espacio de tiempo (día, semana, mes, trimestre



o periodo fiscal) e implica la captura y llenado de formas en papel (documentos fuente) y la conversión de los datos de estas formas en medios de entrada a la computadora mediante una operación de teclado o rastreo, mientras que la entrada directa significa que los datos referentes a un evento o transacción se introducen al sistema en el momento en que ocurren.

Adicionalmente, intervienen consideraciones de codificación. Los códigos o claves proporcionan un medio para la clasificación de datos, la introducción correcta de datos al sistema, el seguimiento de los datos y la recuperación de los mismos en formas diferentes, sirven para proporcionar una variedad de información. Se emplean para identificar personas, equipo, cuentas, eventos y transacciones. Los **tipos de códigos** son: secuenciales, en bloques, en bloques jerárquicos, decimales, de barras, mnemónicos, fonéticos, de colores.

Los **métodos de entrada comprenden** los siguientes: teclado; ratón; *joysticks* (bastones de mando) y/o voz.

La **salida** es el componente estructural que pone realmente al “usuario en el sistema”. Es el punto donde **los usuarios finales conocen el sistema**. Es, de hecho, el momento de la verdad para el analista de sistemas. La comprensión de las características del uso de la información y las necesidades de los usuarios finales, y la forma de empacar y presentar la salida para ellos, representan tareas de diseño desafiantes sobre las que influyen las fuerzas de diseño de la interfaz usuario/sistema y los factores humanos. Para guiarse por estas poderosas fuerzas de diseño, los analistas deben considerar tres elementos:

1. El sistema de procesamiento humano.
2. La forma de salida (implica la manera en que se presenta la información).
3. La sustancia de salida (implica el contenido de la salida y su calidad).





Todos estos elementos trabajan conjuntamente determinando la utilidad de la salida.

Una **interfaz usuario/ sistema** cuidadosamente diseñada deberá ser accesible, amable y sencilla, para ayudar a los usuarios finales a aprovechar todo el potencial del sistema. Los mensajes y comandos deben ser entendibles por los expertos, así como por los novatos, además de ser fáciles de usar. La sustancia de la salida es su mensaje básico; es el contenido de la información. La salida, si se diseña correctamente, tiene un significado específico para el usuario, debido a que se ajusta al conocimiento, destreza y tareas del usuario. La salida de calidad se obtiene de atributos, tales como:

- ◇ **Exactitud.** La salida está libre de errores debido a que los datos fuente son verificables.
- ◇ **Oportunidad.** La salida refleja la situación y los datos más actuales.
- ◇ **Relevancia.** La salida tiene una relación significativa con el asunto en cuestión y la decisión que se debe tomar.

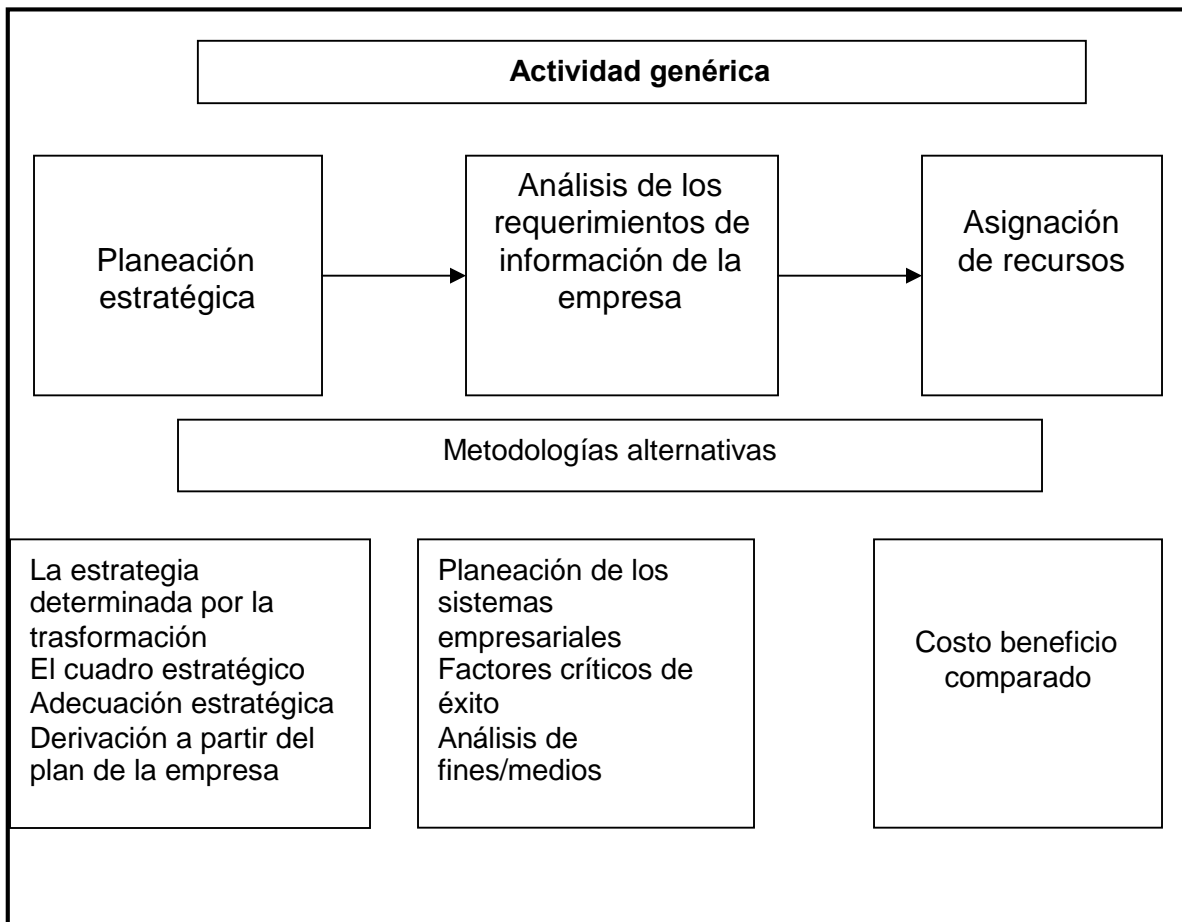
Para el apoyo de estos atributos, especialmente la oportunidad, se debe instalar la tecnología apropiada e integrarse en una red. Los controles adecuados ayudan a asegurar la exactitud. El desarrollo de análisis de sistemas correctos contribuirá a crear una salida que sea relevante.

Antes de diseñar la salida, ya sea en papel o en pantalla, el analista de sistemas debe entender claramente el propósito de la información, qué decisiones se están tomando, qué trabajo se va a realizar, qué proceso está siendo monitoreado, etc. Así que puede proporcionar al usuario diferentes opciones para generar reportes (analíticos, de notificación, de equilibrio, de variaciones, comparativos, de razones).



Adicionalmente, existen dispositivos de salida como son las impresoras, graficadores, facsímil, fax, correo electrónico, correo por voz, tele conferencias y/o videotex.

Por otra parte, se han propuesto ciertas técnicas para la planeación de los sistemas de información. Existe el problema de evaluar lo apropiado de una técnica de flujo de actividades para desarrollar un plan y una arquitectura de información a largo plazo. **El modelo de las tres etapas de planeación de sistemas de información** clarifica las actividades genéricas de planeación con el fin de aplicar las actividades y las técnicas alternativas y metodológicas. Ver figura 6.1.



**Figura 6.1. Etapas del proceso de planteamiento del sistema de información**



Las guías prácticas para la planeación del sistema de información se pueden lograr a partir del modelo de tres etapas. Puede ayudar al reconocimiento de la naturaleza de los problemas de planeación y a la selección de las etapas apropiadas para ésta.

El modelo de planeación de tres etapas **suministra conocimiento** del proceso de planeación y reduce la confusión en cuanto a la posición de las metodologías de planeación que están en competencia. A continuación se describe cada una de las tres etapas:

### 1. Etapa de planeación estratégica

El propósito de la etapa de la planeación estratégica del sistema de información es crear objetivos, metas, y estrategias que estén acordes con los objetivos, estrategias y metas de la compañía. Cuatro técnicas útiles en este alineamiento estratégico son la conclusión de los planes organizacionales, el uso del cuadro estratégico, la educación de la cultura organizacional y la estrategia fijada para la transformación. Ver cuadro 6.1.

<b>Derivación de la estrategia del sistema de información a partir del plan organizacional</b>	Si la compañía tiene un plan que refleja sus metas, objetivos y estrategias, las metas del sistema de información, objetivos y estrategias se pueden derivar a partir de ese plan. Cada objetivo, meta y estrategia del plan, se analiza con miras al sistema de información, objetivos y estrategias.
<b>Cuadro estratégico</b>	Es un método de contingencia para decidir sobre los esfuerzos de planeación de los sistemas de información. Define cuatro tipos de planeación (estrategia, fabricación, soporte y respuesta) en el sistema de información, situación que depende del impacto estratégico del portafolio de aplicaciones planeado para su desarrollo.



<b>Adecuación estratégica a la cultura organizacional</b>	Cada compañía tiene una cultura que refuerza los valores, normas y creencias sobre la compañía. Las metas, objetivos y estrategias deberían adecuarse a la cultura con el fin de evitar la gran resistencia y alto riesgo de falla. Si la cultura no es clara para los planificadores del sistema de información, hay que obtener fuentes para conocer más acerca de la cultura organizacional.
<b>Conjunto de estrategia de transformación</b>	Es muy probable que no haya un plan organizacional que se emplee para la obtención de las metas del sistema de información, sus objetivos y estrategias, entonces el planificador de sistemas de información debe intentar formular los planes prontamente.

**Cuadro 6.1. Técnicas del alineamiento estratégico**

## **2. Análisis de los requerimientos de información organizacional**

Una vez delineadas las metas y la estrategia, el siguiente paso es la obtención de los requerimientos informacionales de la compañía. Los requerimientos de información son necesarios para todos los niveles de la compañía, la planeación de los sistemas de información, la identificación de las aplicaciones y la planeación de una arquitectura de información. Se necesitan requerimientos de información más detallados para el diseño de las aplicaciones. Aunque el nivel de las especificaciones es diferente para la organización y las aplicaciones, muchos de los métodos para la obtención de los requerimientos son los mismos.

El método presentado a continuación es una síntesis de muchos enfoques existentes. En este método la obtención de los requerimientos de la información organizacional consta de diferentes etapas. Ver cuadro 6.2.



<b>Definir los subsistemas Organizacionales</b>	El propósito de la actividad de identificación de los sistemas es subdividir la determinación de los requerimientos por actividades organizacionales principales y hacer más manejable el proceso.
<b>Desarrollar la matriz de subsistemas</b>	Una vez definidos los subsistemas organizacionales. La siguiente fase del análisis de los requerimientos de información organizacional es relacionar a personas específicas con los subsistemas organizacionales.
<b>Definir y evaluar los requerimientos de información para los subsistemas organizacionales</b>	Este paso obtiene los requerimientos de información de cada subsistema organizacional mediante entrevistas en grupo con aquellos administradores que tienen mayor responsabilidad en la toma de decisiones para los subsistemas.

**Cuadro 6.2. Etapas de los requerimientos de la información organizacional**

### **3. Asignación de recursos**

La última etapa de modelo de tres etapas de la planeación es la asignación de recursos para determinar cuáles aplicaciones se implementan y en qué orden. Como ya se ha mencionado, los recursos para el sistema de información son limitados y no todos los proyectos se pueden ejecutar a la vez. Cada proyecto debe analizarse en términos de cuatro factores. Ver cuadro 6.3.

<b>Costo ahorro esperado</b>	La mejoras en las utilidades que resultan del proyecto. Este es un análisis de factores cuantitativos.
<b>Costo ahorro o utilidades incrementadas</b>	No se pueden cuantificar fácilmente. Estos



	son factores de criterio que se espera que tengan resultados favorables, pero son difíciles de medir.
<b>Factores institucionales</b>	Tales como la necesidad de tener un procedimiento sistemático de desarrollo de una manera ordenada o la necesidad de contar con una organización completa que esté implicada en el nuevo sistema de información.
<b>Factores de administración de sistemas</b>	Algunos sistemas necesitan estar preparados antes que otros. Puede haber poca disponibilidad de personal, lo cual afecta el calendario de proyectos, particularmente de aquellos que requieren expertos especializados.

**Cuadro 6.3. Factores para el análisis de un proyecto**

### **6.3. Elementos que comprende el plan de informática**

En el proceso de desarrollo del plan intervienen:

- ◇ **Personal del área de sistemas:** se encargan de recabar, analizar y diseñar los aspectos técnicos del plan.
- ◇ **Usuarios:** solicitan que se satisfagan sus necesidades de información para la mejor conducción y operación de aquello que está bajo su responsabilidad.
- ◇ **Comité de informática:** personas que fijan prioridades, normas y toman las decisiones fundamentales con respecto al plan. Se sugiere que el comité sea integrado por todas las áreas de la empresa, de forma que estén representadas sus necesidades.



- ◇ **Proveedores de equipo, software y elementos relacionados:** a fin de que suministren la información y cotizaciones para efectos de presupuestación.

El plan de informática parte, como todos los planes de la enunciación de objetivos. Se trata de que la estrategia informática esté en sintonía con la del negocio y las áreas funcionales de la misma. Requiere instrumentar la concepción del plan y su desarrollo y analizar la posición de la tecnología y su aplicabilidad en la empresa.

El énfasis recae en la determinación de las competencias genéricas, las que generalmente se relacionan con los siguientes aspectos:

- ◇ Adaptación
- ◇ Autoaprendizaje
- ◇ Conocimiento de la empresa
- ◇ Coordinación
- ◇ Flexibilidad
- ◇ Identificación con la empresa
- ◇ Innovación y creatividad
- ◇ Negociación
- ◇ Orientación al cliente
- ◇ Planificación y organización
- ◇ Toma de decisiones
- ◇ Trabajo en equipo

Una vez establecidas las competencias, se procede a diseñar las estrategias de servicio, tanto interno como externo, y lo que muchas empresas han implementado como son las soluciones ERP (*Enterprise Resource Management*). El punto crucial es la planificación de las tecnologías y la identificación oportuna de las tecnologías emergentes.



Todos estos puntos están precedidos del análisis de la situación actual a través del análisis FODA, la realización del inventario de necesidades y requerimientos, para definir la **arquitectura del sistema de información**, que debe contemplar la jerarquización de la información y su cobertura, el inventario de funciones que estarán disponibles, la modelización de procesos y datos, además de la integración de la información.

Implica el análisis de alternativas, es decir, su formulación y evaluación para definir los recursos materiales y lógicos que darán forma al plan tecnológico que implementará la empresa, y, de esta forma, dimensionar los recursos. Debe especificar lo relacionado con las métricas para la valoración de cargas y la priorización de actividades.

Como los demás planes, la elaboración del plan rector debe contemplar los aspectos financieros: inversión, costes de explotación y alternativas de adquisición.

#### **6.4. ¿Cómo se desarrolla el plan de informática?**

Se requieren 3 pasos para desarrollar un plan de sistemas:

1. Establecer las metas de los sistemas de información.
2. Determinar y asignar prioridades a las solicitudes de proyectos de sistemas de información.
3. Determinación de los recursos y la capacidad de los sistemas de información.

##### **1. Establecer las metas de los sistemas de información**

Implica la revisión del alcance de las operaciones de la organización, las políticas de sistemas y el plan de la empresa. El objetivo es definir las metas de la organización y encadenarlas con las metas de los sistemas de información. A partir de este proceso, empiezan a surgir ideas de proyectos en sistemas para el soporte de estas metas. Se recopila información de entrada de cada miembro del





equipo, e incluso pueden contribuir al proceso de planeación consultores y auditores internos. La revisión de documentación adicional también puede ser útil en este primer paso. Esta clase de documentación incluye planes previos de sistemas, revisiones posteriores a la implementación y reportes periódicos de evaluación de los sistemas, directrices y memos importantes, organigramas y descripciones de puestos, reportes de auditorías tanto internas como externas, asimismo, documentación de sistemas y manuales de procedimientos.

A partir de este proceso de investigación, se formulan metas generales de sistemas de información, las cuales pueden plantearse como

- a. diseñar e implementar proyectos de sistemas que den apoyo a las metas organizacionales;
- b. explotar las oportunidades de negocios proporcionadas por las nuevas tecnologías informáticas;
- c. seguir una metodología de desarrollo de sistemas que interactúe con los usuarios y proporcione el estado y el progreso de todos los nuevos proyectos de sistemas.

## **2. Determinar y asignar prioridades a las solicitudes de proyectos de sistemas de información**

Las ideas generadas en el paso anterior pueden provenir de usuarios o del personal de sistemas. Sin embargo, ninguna compañía, ni su sistema de información, tienen suficientes recursos para satisfacer todas las solicitudes de proyectos de sistemas, ni todas las solicitudes necesariamente son buenas. En consecuencia, debe aplicarse un método para asignar prioridades a las solicitudes con base en factores estratégicos y de factibilidad. Este método implica el que proyectos con 10 puntos contribuyen a los factores estratégicos y a la factibilidad de su implementación dentro de un tiempo económicamente razonable, además de poder hacerlos operacionales. Así, la rejilla de prioridades proporcionan a las solicitudes una base lógica, donde la alta gerencia puede seleccionar proyectos. Aquellas que se encuentran en el área de alta prioridad son elecciones claras y los



casos que están en los límites verán su realización en función de los recursos aportados para hacerlos viables. Obviamente, este procedimiento ayuda a establecer un presupuesto para sistemas y fijar una agenda de proyectos a desarrollar sobre un horizonte de planeación particular.

### **3. Determinación de los recursos y la capacidad de los sistemas de información**

Los recursos clave del sistema de información y su capacidad de operación están representados por su personal y tecnología. El propósito de este paso es determinar qué impacto tendrán los proyectos planeados de sistemas sobre estos recursos y asegurarse de que se cuenta con capacidad suficiente durante el ciclo de planeación, no sólo para apoyar las necesidades de operación actuales, sino también para acomodar nuevos proyectos. Los cambios en la capacidad del sistema de información normalmente siguen una función escalonada, en tanto que el crecimiento en las necesidades de capacidad es en cierta forma uniforme y continua.

La forma en que las mejoras tecnológicas (incluyendo el *software*, las *mainframes*, el almacenamiento auxiliar, los canales, los periféricos, las redes de telecomunicaciones y el personal de sistemas) deberán adaptarse para manejar el crecimiento y satisfacer los requerimientos de capacidad con el paso del tiempo.

Otra **propuesta** considera que son **cinco pasos** que debe llevar a cabo una empresa para **desarrollar el plan de informática**:

**Primer paso:** enterarse y tomar en cuenta las directrices que establecen tanto el plan estratégico general de la empresa como la normatividad y estrategias a nivel superior. Deben contestarse las siguientes preguntas: ¿qué es y qué desea la empresa?, ¿cuáles son los principales retos a los que deberá enfrentarse?, ¿cuáles son los recursos que podrán utilizar para satisfacer las necesidades



informáticas de toda la empresa?, ¿cuáles son las áreas que integran la empresa y qué debe lograr cada una de ellas?

**Segundo paso:** corresponde a la investigación de necesidades específicas que en materia informática tienen todas y cada una de las áreas organizacionales, funciones, procesos y puestos que integran a la empresa, para lo cual se observa, aplican cuestionarios y se hacen revisiones documentales. Como producto de este paso se tiene un diagnóstico de la situación de cada área y proceso con respecto a las aplicaciones informáticas con las que actualmente cuentan, además de un inventario más o menos detallado de las necesidades de información en toda la empresa.

**Tercer paso:** corresponde al análisis de toda la información obtenida para determinar la viabilidad técnica y económica, y satisfacer cada uno de los requerimientos en cuanto a los sistemas de información que los diferentes usuarios soliciten. Se presenta, *grosso modo*, la manera de satisfacerlos, ya sea mediante procesos manuales que impliquen la racionalización de las operaciones, sistemas mecanizados o sistemas informáticos computarizados. En este último caso, se desarrolla el análisis de la factibilidad de cada aplicación desde el punto de vista técnico, económico y operacional.

**Cuarto paso:** consiste en el desarrollo conceptual de las diversas soluciones informáticas, indicando aquellas que puedan ser adquiridas a modo de paquetería y las que necesariamente deban ser desarrolladas, ya sea mediante recursos internos o con participación de terceros. El diseño del sistema incluirá el diseño lógico (datos, procesos y resultados), diseño de la base de datos (relación lógica entre datos, requerimientos de volumen y rapidez, diseño y organización de archivos y especificaciones de los registros) y diseño físico (equipo y localización).

**Quinto paso:** comprende la presentación del proyecto al comité de informática, con el fin de que dicho comité lo evalúe, determine modificaciones que convengan



(de ser necesario) y aprobarlo para que sea considerado como el plan maestro que deberá regir las actividades relacionadas con la informática en la organización, durante el periodo que el plan comprende.

### 6.5. Capitulado del plan de informática

No existe un documento único para presentar el plan de informática, pues depende de los propósitos, formación y gusto de quien lo desarrolla, no obstante, los **puntos comunes** en muchos de los planes de informática son:

1. **Carátula:** identifica el documento como plan de informática, indicando nombre de la empresa y periodo que comprende.
2. **Índice:** identifica cada elemento del plan indicando el número de página que le corresponde.
3. **Resumen ejecutivo:** contiene el extracto del plan en un máximo de 4 hojas, con el fin de reducir el tiempo y esfuerzo requerido para que la dirección general y personas interesadas se enteren fácil y rápidamente del contenido del plan, sin necesidad de leer todo el documento.
4. **Objetivos:** se pretenden lograr tanto a nivel general como por cada una de las áreas, funciones o procesos.
5. **Estrategias:** todas aquellas aplicables al esfuerzo informático, descripción de políticas informáticas que deberán seguirse en cuanto a equipo, programación y contratación de servicios relacionados. Identificación de unidades clave del negocio, las cuales deban tener una mayor prioridad y cuidado en la oportuna satisfacción de sus necesidades informáticas.
6. **Descripción de la situación actual:** la situación de los sistemas de información operados en la empresa, mencionando el nivel en que éstos satisfacen las necesidades de los diferentes usuarios, así como los problemas y limitaciones que presentan.



7. **Relación de requerimientos informáticos:** describiéndose tanto en términos actuales como los previstos por la evolución, modernización y dinámica de crecimiento de la empresa. Deberá contener también la descripción de las aplicaciones, cuyo objeto sea la satisfacción de cada uno de esos requerimientos. Es recomendable hacer un análisis de las aplicaciones informáticas a implementar. Este estudio será útil para que el comité determine prioridades y la conveniencia “económica” de desarrollar o no una determinada aplicación.
8. **Programa general de actividades:** las actividades que deban ser desarrolladas dentro del plan, indicando su duración, fecha de inicio, revisión y terminación, recursos necesarios y responsables de cada subproyecto. Dependiendo de la situación de la cual se parta y los objetivos que se deseen alcanzar, el desarrollo del plan puede consistir en: simple automatización, conversión de sistemas computarizados, proceso de racionalización o reingeniería de los sistemas.
9. **Presupuesto requerido:** con indicación pormenorizada por rubro y tiempo de las erogaciones, que deberán hacerse para que opere el plan, que incluye el hardware local, software, servicios y personal del área.
10. **Anexos:** documentos de información diversa que se consideren útiles para ampliar/documentar el plan.

### **Bibliografía del tema 6**

BURCH, John G, *Diseño de Sistemas de Información*, México, Editorial Limusa,; 1992; 986 pp.

THOMSON, Strickland. *Administración estratégica. Textos y casos*, Colombia, McGraw Hill, 13ª edición, 2004, 443 pp.

### **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>



<http://www.virtuacursos.com>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

### **Actividades de aprendizaje**

- A.6.1.** Investiga e identifica y describe brevemente 3 organizaciones que actualmente están utilizando la entrada directa de datos mediante el empleo de sistemas de punto de venta, pantallas sensibles al tacto, reconocimiento de voz o alguna otra forma de captura directa.
- A.6.2.** Examina los tipos de codificación que aparezcan en los documentos que se mencionan a continuación: talón de nómina, cheque personal, estado de la tarjeta de crédito, la tarjeta del catálogo de una biblioteca, clave de un curso de una universidad.
- A.6.3.** Investiga y busca el plan informático de una empresa.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es el plan de informática?
2. ¿Cómo se define una entrada en informática?
3. ¿Qué características debe tener una interfaz usuario / sistema cuidadosamente diseñado?
4. ¿Cuáles son los elementos para transmitir información?
5. Explica el modelo de las tres etapas de planeación de sistemas de información.
6. ¿Cuáles son los elementos que comprende el plan de informática?
7. Explica cómo se desarrolla el plan de informática.
8. Explica los puntos más comunes que debe contener el documento del plan de informática.
9. Explica los cinco pasos que se deben llevar a cabo en una empresa para desarrollar el plan de informática.
10. Enumera algunas de las competencias genéricas de las empresas.

### **Examen de autoevaluación**

Relacione las columnas:



1. Importancia de la planeación estratégica de sistemas.	( ) Es un esquema para la descripción de las etapas de la planeación y el papel de las metodologías de la planeación estratégica, el análisis de los requerimientos de información para la organización y la asignación de recursos.
2. Plan estratégico de informática.	( ) Establecer las metas de los sistemas de información, Determinar y asignar prioridades a las solicitudes de proyectos de sistemas de información, Evaluar los recursos y la capacidad de los sistemas de información.
3. El modelo de las tres etapas de planeación de sistemas de información.	( ) Este paso implica la revisión del alcance de las operaciones de la compañía, las políticas del sistema y el plan de la empresa.
4. El plan estratégico de los sistemas de información.	( ) Es un proceso cíclico que produce acciones que originan resultados, se aprende de dichos resultados y se hacen ajustes.
5. Elementos que comprende el plan de informática.	( ) Explica claramente la misión general de sistemas y proporciona proyectos específicos de sistemas a desarrollar durante un espacio específico de tiempo.
6. Establecer las metas de los sistemas de información.	Determina los mejores proyectos en sistemas a desarrollar desde la perspectiva tanto de usuarios como del personal de sistemas.



7. La etapa del plan de desarrollo de sistemas.	( ) El proceso de desarrollo de sistemas de información estratégicamente viables y orientados a resultados.
8. Metodología del desarrollo de sistemas.	( ) Es un plan que incorpora las políticas y establece la base para iniciar la metodología del desarrollo de sistemas.
9. Algunos de los puntos que debe contener el plan de informática.	( ) Contempla la jerarquización de la información y su cobertura, el inventario de funciones que estarán disponibles, la modelización de procesos y datos y la integración de la información.
10. Arquitectura del sistema de información.	( ) Carátula, resumen ejecutivo, objetivos, estrategias, etc.





## **TEMA 7. PLAN ESTRATÉGICO DE PROMOCIÓN**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno conocerá el manejo y la integración adecuada del plan estratégico de promoción como parte del proceso de las comunicaciones del marketing integradas.

### **Temario detallado**

- 7.1. ¿Qué es el plan de promoción?
- 7.2. Componentes del plan de promoción
- 7.3. Capitulado general del plan de promoción

### **Introducción**

El enfoque tradicional de la publicidad, estrategia promocional o comunicaciones de marketing ha consistido a menudo en abordar los diversos elementos de la mezcla promocional como funciones independientes. Como resultado, las áreas de publicidad, promoción de ventas, marketing directo o relaciones públicas analizan la información desde la perspectiva de su especialidad.

No obstante, en las compañías se utilizan diversas herramientas de comunicación de marketing. Por tal motivo se considera a la estrategia de promoción desde una perspectiva de comunicaciones de marketing integradas. Se estudian todos los elementos de la mezcla promocional y sus funciones en las actividades de las Comunicaciones de marketing integradas (CMI) de las compañías. Aunque la publicidad en medios es la parte más visible del programa de comunicaciones, entender su función requiere prestar atención a otras áreas promocionales como el marketing en Internet, marketing directo, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales.



### 7.1. ¿Qué es el plan de promoción?

Como cualquier otra función empresarial, la planeación desempeña un papel fundamental en el desarrollo y ejecución de un programa promocional efectivo. Un plan promocional se diseña como marco de referencia para el desarrollo, ejecución y control de las actividades y programas del CMI de la compañía. Dentro de la compañía se decide la función de los elementos específicos de la mezcla promocional, desarrollan estrategias para cada elemento y ponen en práctica el plan. La promoción es tan sólo una parte del plan y programa de marketing global y debe estar integrado en él.

### 7.2. Componentes del plan de promoción

A continuación se presentan los diversos pasos para el proceso de planeación promocional, desarrollados en el cuadro 8.1.:

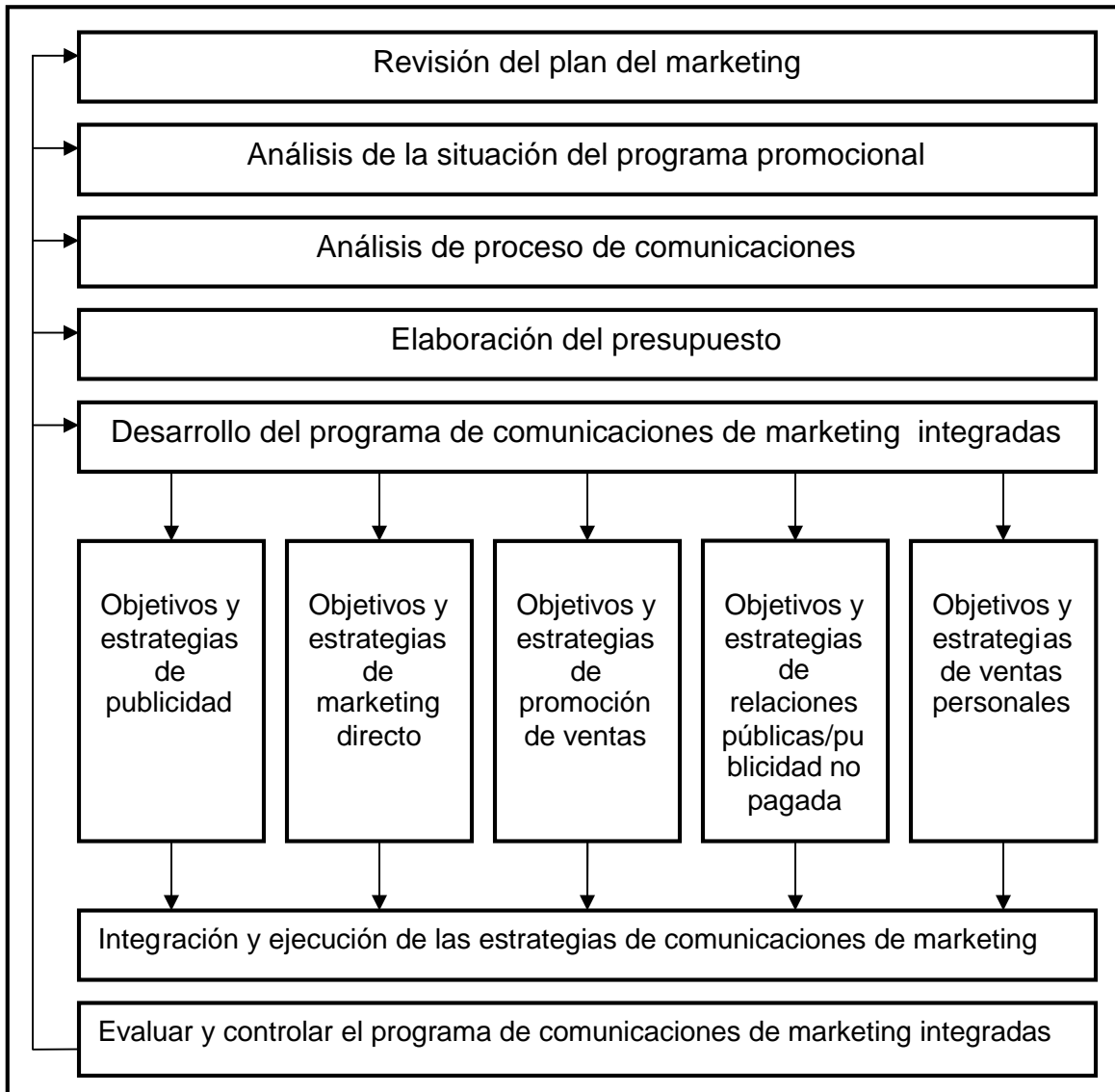
#### Revisión del plan de marketing

El primer paso en del proceso de planeación de CMI es revisar el plan y objetivos de marketing. Antes de desarrollar un plan promocional hay que saber dónde se encuentra en ese momento la compañía (o marca), a dónde y cómo planea ir . Gran parte de esta información ha de estar en el plan de marketing, documento en el que se describen la estrategia y programas de marketing globales desarrollados para una compañía, línea de productos o marca. Los planes de marketing pueden asumir diversas formas, pero en general abarca cinco elementos básicos:

1. **Análisis de la situación.** Consiste en una auditoria y revisión de marketing internas y un análisis externo de la competencia en el mercado y factores ambientales.
2. **Objetivos de marketing.** Marco cronológico de las actividades de marketing y un mecanismo de medición de resultados.
3. **Estrategia y programa de marketing.** Incluye la selección del mercado o mercados objetivos, además de decisiones y planes para los cuatro elementos de la mezcla del marketing.



4. **Programa de ejecución de la estrategia de marketing.** Abarca la determinación de tareas específicas que deben ejecutarse y las responsabilidades correspondientes.
5. **Seguimiento, evaluación de resultados y retroalimentación.** Mantiene el control apropiado y pueden realizarse los cambios necesarios en la estrategia o tácticas de marketing globales.



**Cuadro 7.1. Modelo de planeación de comunicaciones de marketing integradas**



## **Análisis de la situación del programa promocional**

Después de revisar el plan de marketing global se desarrolla un plan promocional para analizar la situación. En el programa de CMI, este análisis se centra en los factores que influyen en la estrategia promocional o se relacionan con ella. Al igual que el análisis de la situación de marketing global, el de la situación de programa promocional contiene partes internas y externas:

1. **Análisis interno.** Sirve para evaluar las áreas que se relacionan con el ofrecimiento del producto/servicio y la empresa misma. Deben revisarse las capacidades de la compañía, su habilidad para ejecutar y desarrollar un programa promocional exitoso, la organización del departamento de promoción, los logros y fracasos de programas previos. El análisis estudia también las ventajas y desventajas relativas de ejecutar las funciones promocionales internamente.
2. **Análisis externo.** Se dirige a factores como las características de los clientes, segmentos de mercado, estrategia de posicionamiento y competidores de la compañía. Una parte importante de este análisis es el detalle de las características y hábitos de compra de los clientes, sus procesos de decisión y los factores que influyen en sus decisiones de compra.

Un elemento clave del **análisis externo** es la **evaluación de mercado**. Debe valorarse el atractivo de los diversos segmentos de mercados, además de identificar los elementos objetivos. Una vez elegidos los mercados objetivo, se determina cómo debe posicionarse el producto.

Esta parte del análisis de situación del programa promocional también incluye un examen profundo de los competidores directos e indirectos. Si bien los competidores son parte del análisis de la situación del marketing global, se dedica inclusive más atención en esta fase a los aspectos promocionales. Hay que concentrarse en los competidores primarios de la compañía: sus puntos fuertes y



débiles específicos, sus estrategias de segmentación, definición de mercados objetivos y posicionamiento, y sus estrategias promocionales.

La **fase externa** también incluye un análisis del ambiente del marketing y de las tendencias o acontecimientos actuales que podrían afectar al programa promocional.

### **Análisis del proceso de comunicación**

Esta etapa del proceso de planeación promocional consiste en analizar la manera en que la compañía puede comunicarse de manera efectiva con los consumidores en su mercado objetivo. Se debe tener presente el proceso por el que pasan los consumidores en respuesta a las comunicaciones de marketing. El proceso de respuesta para productos o servicios de los cuales las decisiones del consumidor se caracterizan por un alto grado de participación o involucramiento suele ser diferente de aquel que opera en las decisiones rutinarias o de baja participación.

También se deben considerar las decisiones de comunicación relativas al uso de diversos factores de fuente, mensaje y canal. Hay que reconocer los efectos distintos que podrían tener los diversos tipos de mensajes publicitarios en los consumidores si son o no apropiados para el producto o marca.

Una parte importante de esta etapa del proceso de planeación promocional. Consiste en establecer los objetivos de comunicación:

- ◇ **Objetivos de marketing.** se pretenden llegar con el programa de marketing global. Es frecuente que se expresen con base en ventas, participación de mercado o rentabilidad.
- ◇ **Objetivos de comunicación.** Abarcan lo que la empresa busca lograr con su programa promocional. Suelen expresarse según la naturaleza del mensaje que se comunica o los efectos de comunicación específicos que se pretende alcanzar. Estos objetivos serían generar



conciencia o difundir conocimientos acerca de un producto y sus atributos o beneficios, crear una imagen o desarrolla actitudes favorables, preferencias o intenciones de compra. Los objetivos de comunicación deben ser la guía de la estrategia de comunicaciones de marketing global y de los objetivos de cada área de la mezcla promocional.

### **Elaboración del presupuesto**

Una vez determinados los objetivos de comunicación, sigue el presupuesto promocional. El monto que una compañía debe gastar en promoción debe determinarse según lo que deba lograrse con sus objetivos de comunicación. Es frecuente que los presupuestos de comunicación se establezcan del monto disponible o un porcentaje de los ingresos por ventas de la compañía o marca. Quizá no sea definitivo hasta que se desarrollen las estrategias específicas de la mezcla promocional.

### **Desarrollo del programa de comunicaciones de marketing integradas**

En general, el desarrollo de un programa de CMI es el paso más complejo y detallado del proceso de planeación promocional. Cada elemento de la mezcla promocional tiene sus ventajas y desventajas. En esta etapa del proceso de planeación deben tomarse decisiones relativas a la función e importancia de cada elemento y a la coordinación de todos ellos. Cada elemento de la mezcla tiene su propio conjunto de objetivos, un presupuesto y una estrategia para alcanzarlos. Se deben tomar decisiones y ejecutar acciones para poner en práctica los programas promocionales. Es imperativo contar con procedimientos para evaluar los resultados y emprender los cambios que sean necesarios.

Por ejemplo, el programa de publicidad tiene su propio conjunto de objetivos, por lo general relacionados con la comunicación de un mensaje a un auditorio objetivo. Después determina su presupuesto y se desarrolla el mensaje y la estrategia de medios y dar los pasos para ponerlos en marcha.



Ocurre un proceso similar en relación con los demás elementos del programa de CMI, conforme se establecen objetivos, se desarrolla una estrategia global. Se determinan las estrategias de mensajes y medios, y se emprenden las acciones para ponerlos en práctica.

### **Vigilancia, evaluación y control**

La etapa final del proceso de planeación promocional consiste en la vigilancia, evaluación y control del programa promocional. Hay que determinar el grado en que dicho programa cumple con los objetivos de comunicaciones para ayudar a la compañía a alcanzar sus metas y objetivos de marketing globales. Se necesita saber no sólo qué tan bien ha funcionado el programa promocional, sino también por qué.

La etapa final del proceso se diseña para proporcionar continua retroalimentación acerca de la efectividad del programa promocional, lo que a su vez puede utilizarse como retroalimentación del proceso de planeación.

### **7.3. Capitulado general del plan de promoción**

La promoción es parte integral de los procesos de marketing en muchas compañías. A fin de entender la función de la promoción en el programa de marketing, se debe conocer su función en las compañías.

La tarea básica del marketing es **regular cuatro elementos controlables** conocidos como mezcla de marketing, en un programa completo que facilite el intercambio con el mercado objetivo. Los elementos de dicha mezcla son el **producto o servicio, precio, plaza y promoción.**

En la función de promoción predominó la publicidad en medios masivos. Sin embargo, se reconoce la importancia de las comunicaciones integradas de marketing en las que se coordinan sus diversos elementos y promocionales para lograr programas de comunicación más eficaces y efectivos.



La **promoción** se considera la principal función de comunicación del marketing. Se logra mediante una mezcla promocional que incluye la publicidad, ventas personales, publicidad no pagada / relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y marketing de Internet. Las ventajas y desventajas inherentes a cada elemento de la mezcla promocional influyen en las funciones que desempeñan en el programa de marketing global. En el desarrollo del programa promocional se debe decidir cuáles herramientas se usan y cómo combinarlas para lograr los objetivos de comunicación y marketing de la organización.

### **Bibliografía del tema 7**

BELCH, George, *Promoción y Publicidad. Perspectiva de la comunicación de marketing integral*, México, Mc Graw Hill 7ª edición 2004, 850 pp.

THOMSON, Strickland, *Administración estratégica. Textos y casos*, Colombia, McGraw Hill, 13ª edición, 2004, 443 pp

### **Sítios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

<http://www.mc-grawhill/promoción.com>

<http://www.powerwebforadvertising.com>

### **Actividades de aprendizaje**

**A.7.1.** Elabora un mapa conceptual de los temas desarrollados en la unidad; para ello, remítase al apéndice de la guía.

**A.7.2.** Elabora un cuadro sinóptico de las principales actividades que se realizan en cada fase del plan de promoción como parte de las comunicaciones integradas de marketing.





### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Explica qué es un plan de promoción
2. ¿Cuáles son los cinco elementos básicos a revisar en el plan de promoción?
3. Explica modelo de planeación de comunicaciones de marketing integradas
4. Explica el análisis interno del programa promocional
5. Explica el análisis externo del programa promocional
6. Dentro del proceso de planeación promocional explica cuales son los objetivos del marketing
7. Dentro del proceso de planeación promocional explica cuales son los objetivos de comunicación
8. ¿Cómo debe determinarse la elaboración del presupuesto del plan promocional?
9. Explica cómo debe desarrollarse del programa de comunicaciones de marketing integradas
10. Explica cómo debe ser la etapa final de vigilancia, evaluación y control

### **Examen de autoevaluación**

#### **Relaciona las columnas:**

1. Mezcla de marketing	( ) Publicidad, marketing directo, Marketing de Internet / interactivo, Promoción de ventas, Publicidad no pagada/relaciones públicas, Ventas personales.
2. Promoción	( ) Coordinar los diversos elementos promocionales y otras actividades de marketing que sirven para comunicarse con los clientes de la compañía.
3. Elementos de la mezcla promocional	( ) Se define como la coordinación de todas las actividades que inicia el vendedor para establecer canales de información y convencimiento encaminados a la venta de bienes y servicios o a impulsar una idea.



4. Componentes del plan de promoción	( ) Producto, precio plaza y promoción.
5. Comunicaciones de marketing integradas (CMI)	( ) Abarca la coordinación de los elementos de la mezcla para desarrollar un programa integrado y controlado de comunicaciones de marketing efectivas.
6. Análisis de la situación del programa promocional	( ) Se diseña como marco de referencia para el desarrollo ejecución y control de las actividades y programas del CMI de la compañía.
7. La administración promocional	( ) Revisión del plan de marketing, Análisis de la situación, Objetivos, estrategia y programa, programa de ejecución de la estrategia de marketing, seguimiento, evaluación de resultados y retroalimentación.
8. Plan promocional	( ) Se centra en los factores que influyen en la estrategia promocional o se relacionan con ella.
9. La tarea básica del marketing.	( ) La principal función de comunicación del marketing.
10. Se considera a la promoción como	( ) Regular cuatro elementos controlables, conocidos como mezcla de marketing



## **TEMA 8. PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema, el alumno contará con los elementos necesarios para implementar exitosamente el plan estratégico de ventas en cualquier tipo y tamaño de organización.

### **Temario detallado**

- 8.1. ¿Qué es el plan de ventas?
- 8.2. Importancia del plan de ventas.
- 8.3. Interrelaciones del plan de ventas.
- 8.4. ¿Qué nos dice el plan de ventas?
- 8.5. Canales de distribución.
- 8.6. ¿Cómo debe ser el plan de ventas?
- 8.7. Capitulado del plan de ventas.

### **Introducción**

La planeación estratégica se inicia con un pronóstico de las ventas en la empresa extensible a varios años. Después y alrededor del mismo se arman los correspondientes planes de operaciones, mercadotecnia, personal, así como todos los demás planes funcionales. Todos representan para la firma un compromiso de crecimiento. El proceso termina añadiendo las correspondientes proyecciones financieras, resultantes de los planes, los cuales conforman un plan financiero con las acostumbradas medidas de presupuestación y control del dinero.

La planeación estratégica de ventas comprende un análisis de fuerzas dinámicas que se desenvuelven en un mercado por lo que la empresa debe esforzarse por entender los factores subyacentes, económicos, demográficos y de actitud, los cuales pueden ser la causa de los resultados que se obtienen. El enlace entre el mercado total y las ventas es la participación en el mercado, la cual es una



variable decisiva y muy importante por la influencia que ejerce su definición en la posición estratégica del negocio. La elección de una posición estratégica puede expresarse en términos de participación en el mercado: incrementar, desinvertir, buscar un nicho específico. De ahí la importancia del plan estratégico de ventas.

### 8.1. ¿Qué es el plan de ventas?

Las estrategias de ventas son el conjunto de orientaciones y asignación de recursos a mediano y largo plazo que inspiran y propician las acciones que deberán realizarse para lograr el éxito de la organización, **alcanzando los objetivos de ventas establecidos**. Las posibles estrategias de ventas son tan numerosas y variadas como las características propias de las empresas, sus productos, sus mercados y el entorno. **El reto es que**, además de ser efectivas, **deben ser flexibles** para responder a la dinámica del mercado y sus integrantes. Al respecto, A. Lerma sugiere que las estrategias respondan, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores son determinantes en el establecimiento de las estrategias de venta?
- ¿Qué se deberá vender?
- ¿En dónde se deberá vender?
- ¿Cómo se deberá vender?
- ¿Cómo incrementar la productividad en el desarrollo de las actividades en la fuerza de ventas?
- ¿Cómo se deberá incrementar la participación de mercado en un ambiente competitivo?
- ¿Cómo se deberá actuar y responder al esfuerzo de ventas y las acciones de la competencia tradicional y nueva?
- ¿Cómo reaccionar ante los nuevos competidores?
- ¿Cómo desarrollar e incrementar la lealtad a nuestros clientes?
- ¿Cómo aumentar la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cómo administrar con eficiencia la fuerza de ventas?
- ¿Cómo se deberá orientar la fuerza de ventas?



- ¿Cómo deberá retribuirse el esfuerzo de los vendedores?
- ¿Conviene establecer centros de distribución propios?
- ¿Cuáles son los canales de distribución que deberán utilizarse para lograr los objetivos de ventas?
- ¿Cómo cerrar las ventas?
- ¿Qué medios de promoción se deberán utilizar en apoyo de la fuerza de ventas?

Son dos los niveles en que las empresas implantan las estrategias:

1. Para la **optimización de los resultados de ventas**: encontramos esfuerzos de la empresa para organizar la fuerza de ventas y los canales de distribución; la forma de penetrar el mercado y extender territorialmente su influencia; todo lo relacionado con los presupuestos para la fuerza de ventas; la promoción y fijación de precios, estandarización, adaptación, calidad, servicios y diseño en apoyo de las ventas.
  
2. **Estrategias específicas o tácticas de la fuerza de ventas**: las estrategias o tácticas más utilizadas comprenden la identificación de círculos de decisión de compra en clientes y prospectos; la búsqueda y desarrollo de vendedor interno; tácticas de ataque a competidores o bien la forma de defenderse de las acciones de los competidores; sistema salarial y de estímulo para la fuerza de ventas; la identificación de necesidades, deseos y satisfacción de clientes.

Comúnmente, el potencial del mercado, el potencial de ventas y el pronóstico de ventas tienden a confundirse pero tienen significados diferentes. El **potencial del mercado** se refiere a las posibles ventas totales de un producto o servicio o de cualquier grupo de productos considerado para cierta área geográfica o mercado designado, por un periodo específico. Se relaciona con la capacidad total de ese mercado para absorber todo lo que una industria puede producir. El **potencial de**



**ventas** denota la capacidad del mercado para absorber o comprar la producción de una empresa en una industria determinada. El **pronóstico de ventas** se refiere a las ventas que predice que realizará la empresa en ese mercado en un año. Existen dos formas básicas para pronosticar las ventas: **ascendente y descendente**. Ver el cuadro 9.1.

Pronóstico de venta	Definición
<b>Ascendente</b>	La secuencia consiste en separar el mercado en segmentos y pronosticar cada uno por separado. Se suman los pronósticos de ventas en cada segmento para dar el pronóstico total. Las formas habituales de proceder comprenden combinaciones de fuerzas de ventas, encuestas en la industria y encuestas de intención de compra.
<b>Descendente</b>	Se calcula el potencial de ventas de todo el mercado, se desarrollan las cuotas de ventas y se crea un pronóstico de ventas. Los métodos de predicción en que se apoya esta forma de cálculo son los juicios ejecutivos, proyecciones de tendencias, promedio de movimiento, regresión, uniformidad exponencial e indicadores principales.

**Cuadro. 8.1. Métodos ascendente y descendente**

El pronóstico de ventas por sí solo es insuficiente. Deben predecirse los costos en que se incurre y cuándo ocurrirán. Esto se hace con un **programa de desarrollo del proyecto**, un análisis del punto de equilibrio, un balance general, un informe de ganancias y pérdidas proyectadas y a través de proyecciones de flujo de efectivo.

También puede definirse como un proceso formal en una organización cuyo objetivo final consiste en equilibrar la oferta y la demanda de determinado producto o servicio. Se fundamenta en una serie de juntas bien estructuradas y



sistemáticamente planeadas en ciclos mensuales, adicionalmente se requiere de un proceso robusto de planeación de la demanda, lo que implica un sistema adecuado de pronósticos estadísticos.

## 8.2. Importancia del plan de ventas

El Act. Mauro Rodríguez establece que es muy común observar considerables desviaciones entre los planes originales y los resultados obtenidos en las ventas de las empresas. Cuando no hay una planeación adecuada, la programación de la producción a corto plazo implica un sin número de cambios. Un proceso clave que contribuye a detectar problemas y mejorar el desempeño de la organización en general es el **proceso de planeación de ventas**. La principal importancia de este plan radica en el hecho que **anticipa la demanda del mercado** (en el corto y mediano plazo), **estimando ¿cuánto?, ¿qué? ¿dónde?** podrían demandarse los distintos productos y servicios. Representa también un cambio de paradigma en los negocios porque con su implementación las empresas incrementan el trabajo de equipo entre las áreas funcionales, contribuye a alinear los objetivos organizacionales y sugiere métricas de desempeño para mejorar los planes.

Aunque no es la medida perfecta, hace que las organizaciones actúen sistemáticamente para identificar y enfrentar amenazas en el corto, mediano y largo plazo, a la vez que identifica tendencias en los mercados. De implementarse adecuadamente el proceso, se asegura un pronóstico de ventas menos variable que esté en línea con una plan de demanda y un plan de oferta objetivos, lo que resulta de gran valor para lograr una adecuada planeación de la producción, la construcción de un buen plan financiero y el incremento, en general, de la eficiencia y optimización de la cadena de suministro.



El tipo de información que se considera en el proceso es la siguiente:

- ◇ Pronósticos de ventas.
- ◇ Plan de cada grupo de productos.
- ◇ Inventario de producto terminado.
- ◇ Ordenes de compra de materiales.
- ◇ Materiales disponibles.
- ◇ Programa de producción.
- ◇ Capacidad de planta.
- ◇ Capacidad de distribución.
- ◇ Capacidad de embarque.
- ◇ Métricas de desempeño.

### 8.3. Interrelaciones del plan de ventas

Desde el punto de vista organizacional y funcional en las empresas de cualquier tamaño, el plan de ventas debe mantener una estrecha relación con producción y finanzas. El plan de ventas es **la pauta** para muchos puntos relevantes **del plan de producción** puesto que **indica la cantidad a producir y volúmenes requeridos** en función de los pronósticos que deben ser desplazados en el mercado en el año pronosticado. Incide también en finanzas dado que fija los volúmenes de ventas con base en los cuales finanzas presupuestan los ingresos que deberá registrar la organización durante el periodo.

Partiendo de la base que el proceso de planeación de ventas y operaciones se concibe de un conjunto de juntas, en las cuales se consigue la retroalimentación, comunicación y consenso de diversas áreas, es importante reconocer lo imperativo de éstas. En términos generales, las juntas que deben celebrarse son:

- Tipos de juntas** {
- ◇ Juntas inter áreas
  - ◇ Juntas de demanda
  - ◇ Juntas de oferta
  - ◇ Juntas de socios de negocios





- ◇ **Juntas inter áreas:** su objetivo es discutir el pronóstico de ventas base donde intervienen los departamentos de mercadotecnia y ventas.
- ◇ **Juntas de demanda:** se reúnen las áreas operativas y se revisa el plan de demanda detalladamente, el cual debe ser consensuado por todos los participantes, entre ellos, ventas, mercadotecnia, planeación de la demanda, producción, logística, compras, servicio a clientes, entre otros.
- ◇ **Juntas de oferta:** es importante para alinear los planes y esfuerzos para hacer frente a la planeación en el corto y mediano plazo. Las áreas claves son planeación, producción, compras, ventas y mercadotecnia.
- ◇ **Juntas de socios de negocios:** es de suma importancia, pues trata de forma general los principales puntos de las juntas anteriores para considerar decisiones de corto y mediano plazo.

#### 8.4. ¿Qué nos dice el plan de ventas?

Básicamente, el plan de ventas **tiene por objeto responder a las preguntas** qué, cuánto, dónde, quién, cómo, cuándo vender. La persona que lee el documento sabrá claramente cuáles son los productos o servicios que habrá de comercializar la empresa durante el periodo de tiempo que se establece en dicho plan. Se indicará el número de unidades que deberá desplazar la empresa de cada producto, así como la periodicidad de la venta, en su caso, encontrará información de las zonas, mercados, segmentos o sectores hacia los cuales se dirige el esfuerzo de ventas de la empresa, cuantificando los volúmenes y valores de las ventas que se pretenden alcanzar en cada área geográfica o sector. Se sabrá con detalle qué operaciones desarrollarán tanto la fuerza de ventas como los canales de distribución para las metas establecidas en el plan. A la pregunta de ¿cómo vender?, el plan describirá las estrategias y procedimientos que desarrollará el esfuerzo de ventas.



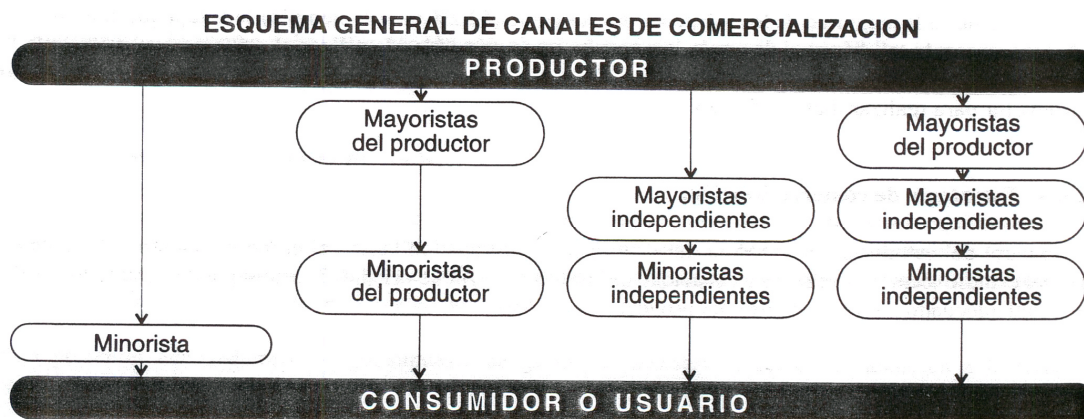
## 8.5. Canales de distribución

Los intermediarios de comercialización integran un **canal comercial, canal de distribución o canal de mercadotecnia** y pueden ser vistos como conjuntos de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo. El objetivo es la combinación de la oferta y la demanda. Las **funciones** que desempeñan son:

- ◇ **Información:** recabar y difundir información obtenida en la investigación de mercados acerca de los clientes, competidores potenciales y actuales.
- ◇ **Promoción:** desarrollo y diferencias de comunicación persuasivas acerca de la oferta diseñada para atraer clientes.
- ◇ **Pedido:** retroalimentación de las intenciones de compra de los miembros del canal de distribución al fabricante.
- ◇ **Financiamiento:** adquisición y distribución de los fondos requeridos para financiar inventarios a diferentes niveles del canal de distribución.

Los **canales de distribución** tienen: **longitud** que es el número de etapas por la que debe pasar un producto para llegar al consumidor, y **extensión** que es el número de factores en una misma etapa de la distribución; éste determina el nivel de selección de la distribución. Los diversos **tipos de niveles** son:

- ◇ **Canal nivel cero [F-C]:** es la venta directa fabricante (F) -consumidor (C) y se da en cuatro formas: puerta en puerta; demostraciones; correo y /o tienda del fabricante.
- ◇ **Canal de un nivel [F-D-C]:** existe un intermediario que generalmente es un detallista (D).
- ◇ **Canal de dos niveles [F-M-D-C]:** los dos intermediarios presentes son el mayorista (M) y el detallista (D).
- ◇ **Canal de tres niveles [F-M-B-D-C]:** en este interviene la figura del *broker* (B) o corredor y se usa para productos más especializados.



**Figura 8.1. Esquema general de canales de comercialización<sup>1</sup>**

Los canales de distribución producen **cinco tipos de servicios**:

1. **Tamaño de lote**, es decir, cantidad de unidades que un canal le permite que compre un cliente.
2. **Tiempo de espera**: promedio que esperan los clientes para recibir productos.
3. **Comodidad a distancia**: grado en que los canales facilitan la compra a los clientes.
4. **Variedad del producto**: los intermediarios ponen al alcance del consumidor distintos productos de diferentes fabricantes en los puntos de venta.
5. **Respaldo de servicio**: facilitar a quien los contrata la posibilidad de saber en qué punto físico de distribución se encuentra su mercancía, o bien, información permanente vía telefónica o electrónica del pedido.

Las empresas deben tomar decisiones sobre la distribución comercial de bienes y servicios; diseñar el canal de distribución más adecuado a sus productos y necesidades de los consumidores, realizando las siguientes actividades:

<sup>1</sup> Esta figura se obtuvo del *Manual del exportador*, NAFINSA



- **Análisis de las necesidades del consumidor.** La empresa debe identificar y responder las preguntas qué, dónde, por qué y/o cómo compran.
- **Establecer los objetivos del canal,** considerando los niveles meta de los establecimientos de servicio. Esto se hace en términos de las características del producto, los intermediarios presentes en el proceso, los competidores, la empresa y el entorno.
- **Identificar las principales alternativas,** descritas a través de 3 elementos fundamentales: tipos de intermediarios presentes, cantidad de intermediarios requeridos para la distribución (intensiva, selectiva o exclusiva), condiciones y responsabilidades mutuas (políticas de precios, condiciones de venta, derechos territoriales, servicios específicos).
- **Evaluación.** Se da a través de criterios económicos, de control y adaptación.

La empresa debe considerar que los canales de distribución tienen bases de poder que no deben soslayarse. Los **tipos de poder** que pueden presentarse son:

- Poder **de coerción:** cuando el intermediario depende en gran medida del fabricante; efectivo en el corto plazo, no así en el largo plazo.
- Poder **de recompensa:** hay beneficio extra por la realización de un acto específico por parte del canal.
- Poder **de legitimidad:** se esgrime cuando el fabricante solicita un comportamiento como garantía de una relación jerárquica y un contrato.
- Poder **de experiencia:** cuando el fabricante posee conocimientos especiales que son valorados por el canal.
- Poder **de renombre:** cuando el fabricante tiene una posición tan respetable que los intermediarios se sienten orgullosos que se les identifique con él.



El **orden ideal** es: poder de renombre, experiencia, legitimidad y recompensa.

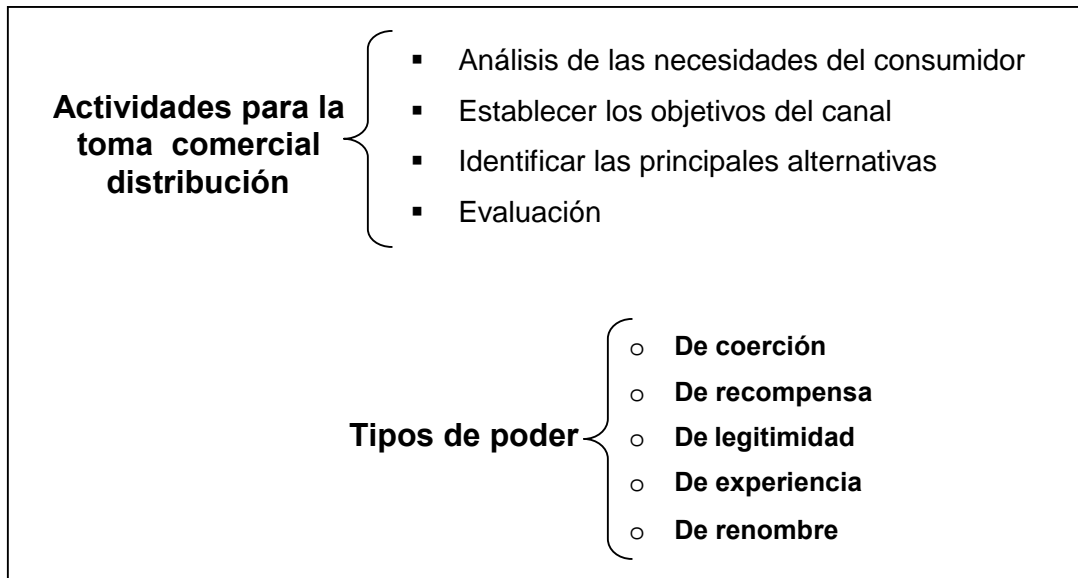


Figura 8.2. Actividades y poderes de distribución comercial

### 8.6. ¿Cómo debe ser el plan de ventas?

El plan de ventas debe ser muy claro al momento de **establecer** las **diferencias entre los planes estratégico y los tácticos**, diseñados para conseguir los objetivos de ventas de la empresa en el periodo considerado en el plan. Por tanto, se hará una mención breve de sus principales contenidos, que son dos planes diferentes, pero relacionados entre sí: el plan estratégico y el plan táctico de ventas.

La diferencia principal radica en que el plan estratégico está pensado en un lapso de tiempo que va de 5 a 10 años, mientras que el plan táctico está diseñado para aplicarse en un año. Otra diferenciación es que el plan estratégico maneja normalmente cifras anuales, mientras que el táctico emplea agrupaciones generales de los productos (líneas de productos), considerando por separado los productos y servicios principales y nuevos.



Los planes de ventas a largo plazo generalmente implican análisis profundos de los futuros potenciales de los mercados, en los cuales puede desarrollarse sobre una base fundamental integrada por los cambios demográficos, estado de la economía y proyecciones de la industria en que la empresa se encuentra. Las estrategias afectan las decisiones de la empresa relacionadas con la política de precios, el desarrollo de nuevos productos e innovaciones en los actuales, nuevas direcciones de los esfuerzos de comercialización, por ejemplo:

El plan táctico muestra la serie de revisiones y modificaciones a las que estará sujeto de forma trimestral, pero incluye un plan detallado para cada producto principal y para las agrupaciones de productos secundarios. Suelen desarrollarse en términos de unidades (o trabajo) físicas, en importes de ventas y/o servicios. El grado de detalle está en función del medio ambiente y de las características de la empresa.

### 8.7. Capitulado del plan de ventas

Un plan estándar de ventas suele contener los siguientes elementos:

1. **Carátula:** identifica al documento como plan estratégico de ventas, incluye el nombre de la empresa y periodo que comprende.
2. **Índice.**
3. **Resumen ejecutivo:** extracto del plan en un máximo de cuatro páginas y cuyo propósito es reducir el tiempo requerido para conocer el contenido completo del plan.
4. **Estrategias aplicables del esfuerzo de comercialización:** comunican a los vendedores y administradores de ventas cómo deberán desarrollar su trabajo, es decir, procesos, procedimientos, normas y estándares, además de la orientación, producto, mercado y servicio que determine la gerencia como elementos que sirvan para la diferenciación y competitividad en el mercado.



5. **Programación (cuota de ventas) por agente de ventas:** indica los volúmenes y valores que cada vendedor deberá desplazar de cada producto o línea de productos por periodo de control.
6. **Programación de volúmenes y valor de ventas:** detalla el valor de las ventas por producto, línea de producto, zona de ventas y canal de distribución, tipo de cliente, sector y mercado que resulta de las ventas a partir de las cuotas de los vendedores y los canales de ventas alternos.
7. **Programa general de actividades del área de ventas:** a través de gráficas de barras o ruta crítica se indican las acciones especiales como, campañas de ventas, lanzamiento de nuevos productos, proyectos de exportación (si lo hay), fechas de revisión de resultados intermedios y final, entre otros.
8. **Presupuesto requerido:** con indicación detallada por rubro y tiempo de las erogaciones en que incurrirá el área para que el plan opere.
9. **Anexos:** con el material que se considere necesario para complementar la información.

### **Bibliografía del tema 8**

BISHOP, Hill, *Marketing estratégico para la era digital*, México, CECSA, 21ª edición, 2002, 227 pp.

COHEN, William A, *Plan de mercadotecnia*, México, CECSA, 2004, 400 pp.

DAVID, Fred R, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Pearson Prentice Hall, 9ª edición, 2003, 336 pp.

FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael y LUCAS, George. *Estrategia de marketing*, México, Thomson, 2ª edición, 2002, 443 pp.

THOMSON, Strickland, *Administración estratégica, Textos y casos*, Colombia, McGraw Hill, 13ª, edición, 2004, 443 pp.

WALKER, Orville C., BOYD, Harper W. y MULLINS, John, *Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones*, México, McGraw Hill, 4ª Edición, 2004, 431 pp.



RODRÍGUEZ Marin, Mauro, *Pronósticos en los negocios. Planeación para incrementar sus ventas*, México, ECAFSA-Thomson Learning, 1ª Edición, 2001, 137pp.

### **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>  
<http://www.virtuacursos.com>  
<http://www.universidadabierta.edu.mx>

### **Actividades de aprendizaje**

- A.8.1.** Elabora un mapa conceptual de los temas tratados en esta unidad; para ello, remítase al apéndice de la guía.
- A.8.2.** Visita los sitios web de Dell Computer (<http://www.dell.com>) y Hewlett-Packard ([www.hp.com](http://www.hp.com)). Elabora una lista de las características de estos sitios que, en su opinión, permiten que estas dos compañías tengan éxito en sus ventas. ¿En qué difieren las estrategias de ventas de Dell y Hewlett-Packard?
- A.8.3.** Investiga y presenta ejemplos (mínimo tres) de los canales de distribución en sus diversos tipos.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Definición de plan estratégico de ventas.
2. ¿Cómo definiría la estructura de fuerza de ventas territorial?
3. ¿Qué es el proceso de venta?
4. ¿Cuáles son los dos niveles en que las empresas implantan las estrategias de ventas?
5. ¿Cuáles son los dos niveles en que las empresas implementan sus estrategias de ventas?
6. ¿En qué consiste el pronóstico de ventas por el método ascendente?
7. ¿En qué consiste el pronóstico de ventas por el método descendente?
8. ¿Qué técnicas de cálculo se utilizan en el método ascendente?
9. ¿Qué métodos de predicción utiliza el método descendente?
10. ¿Cuáles son las principales preguntas que debe hacerse una empresa para analizar las necesidades de su consumidor?





## Examen de autoevaluación

Relaciona las columnas:

1. Potencial del mercado	( ) Capacidad del mercado para absorber o comprar la producción de una empresa en una industria determinada.
2. Canal comercial o de distribución	( ) Número de etapas por la que debe pasar un producto para llegar al consumidor.
3. Poder de coerción	( ) En este interviene la figura del <i>broker</i> o corredor, el cual está más especializado en cierto tipo de productos.
4. Longitud del canal de distribución	( ) Cuando el fabricante tiene una posición tan respetable que los intermediarios se sienten orgullosos que se les identifique con él.
5. Poder de legitimidad	( ) Cuando el intermediario depende en gran medida del fabricante, efectivo en el corto plazo, no así en el largo plazo.
6. Pronóstico de ventas	( ) Cuando el fabricante solicita un comportamiento como garantía de una relación jerárquica y un contrato.
7. Canal de tres niveles	( ) Posibles ventas totales de un producto o servicio considerado para cierta área geográfica o mercado designado, por un periodo específico.
8. Potencial de ventas	( ) Cantidad de unidades que un canal le permite que compre un cliente.



9. Tamaño de lote	( ) Ventas que predice la empresa que realizará en ese mercado por el periodo de un año.
10. Poder de renombre	( ) Conjunto de organizaciones independientes que forman parte del proceso de hacer que los productos y servicios estén disponibles para su uso o consumo para el consumidor.



## TEMA 9. PLAN ESTRATÉGICO DE PUBLICIDAD

### Objetivo particular

Al finalizar este tema, el alumno aprenderá la importancia de tener y manejar adecuadamente un plan estratégico de publicidad para un buen desarrollo de la empresa. Conocerá y será capaz de desarrollar las fases que comprende el plan estratégico de publicidad.

### Temario detallado

- 9.1. ¿Qué es el plan de publicidad?
- 9.2. ¿Qué es una campaña publicitaria?
- 9.3. Proceso para el desarrollo, operación y evaluación del plan publicitario.
- 9.4. El mensaje publicitario.
- 9.5. Los medios.
- 9.6. Capitulado del plan publicitario.

### Introducción

La publicidad es tanto un arte como una ciencia. El arte proviene de redactar, diseñar y producir mensajes excitantes. La ciencia emana del pensamiento estratégico, ya que los mensajes se formulan con el propósito de lograr objetivos específicos y, en consecuencia, las estrategias de publicidad se desarrollan de manera específica para conseguirlos. Todo esto se hace a través de un proceso de planeación.

La **planeación** es, por lo regular, una operación que se compone de tres operaciones relacionadas entre sí: el plan **estratégico** de negocios, los planes **funcionales** y los planes de **publicidad**.

**El plan de negocios** se relaciona con una división particular de la compañía o con una unidad estratégica de negocios.



**El plan de mercadotecnia**, a nivel funcional, propone estrategias para utilizar los diversos elementos de la mezcla de la mercadotecnia para lograr los objetivos de mercadotecnia. Debe coincidir con el plan de negocios. Sus partes incluyen: selección de los objetivos de mercadotecnia, identificación de los riesgos, oportunidades o ambos, selección de audiencias meta, desarrollo de estrategias de mercado, desarrollo de estrategias de mercadotecnia, diseño de planes de acción y evaluación de los resultados.

**El plan de publicidad** hace que coincida la publicidad correcta con el mensaje adecuado y difunde el mensaje en el medio adecuado para alcanzar la audiencia.

### 9.1. ¿Qué es el plan de publicidad?

El plan estratégico de publicidad es un plan en el que se proponen **estrategias** para **dirigirse a una audiencia meta**, se presenta el mensaje y los medios publicitarios en los que se va a instrumentar.

El plan estratégico de publicidad hace que **coincida la audiencia adecuada con el mensaje adecuado**, presentándolo en el medio adecuado para llegar a esa audiencia. En otras palabras, sus elementos básicos resumen el elemento central de la estrategia de publicidad:

- ◇ **Determinación de la audiencia meta:** ¿a quién pretende llegar?
- ◇ **Estrategia de mensaje:** ¿qué es lo que quiere decir?
- ◇ **Estrategia de medios:** ¿cuándo y dónde llegará a ellos?

La perspectiva que guía un plan estratégico de publicidad es similar, en alguna medida, a la de un plan de mercadotecnia. Por ejemplo, tanto en el plan de mercadotecnia como en el de publicidad, hay una sección de análisis situacional y se identifican los objetivos y las estrategias. Las diferencias más importantes se encuentran en las secciones que se centran en las estrategias y medios de mensaje.



## 9.2. ¿Qué es una campaña publicitaria?

La campaña publicitaria es un plan de **publicidad extenso** para una serie de **anuncios diferentes**, pero relacionados que aparecen en diversos medios durante un periodo específico. La campaña publicitaria está diseñada de forma estratégica para el logro de objetivos planteados. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos.

Muchos de los anuncios que se presentan en los medios son independientes, sin embargo, gran parte de la publicidad que emplean los anunciantes se desarrolla como una campaña que abarca varios periodos, distintas audiencias, diversos medios de publicidad y oportunidades de comunicación de mercadotecnia.

Una campaña se enfoca hacia una característica específica de un producto, o una audiencia en particular, o bien puede cubrir todas las características y llegar a todas las audiencias.

Un plan de campaña resume la situación en el mercado, las estrategias, tácticas para las áreas primarias de creatividad y medios, así como otras áreas de comunicación de mercadotecnia de promoción de ventas, mercadotecnia directa y relaciones públicas.

La primera sección de la mayor parte de los planes de campaña es un **análisis de la situación** que resume toda la información relevante disponible acerca del producto, la compañía, el entorno competitivo, la industria y los competidores. Después del análisis de la situación y el análisis FODA, la mayor parte de los planes de campaña publicitaria se enfocan hacia las decisiones estratégicas clave que guiarán la campaña. Estas decisiones incluyen actividades como especificar los objetivos, determinar la audiencia meta, identificar la ventaja competitiva y ubicar la mejor posición para el producto o marca.



### 9.3. Proceso para el desarrollo, operación y evaluación del plan publicitario

Un plan estratégico de publicidad común se puede describir en los términos siguientes:

- ◇ Análisis situacional.
- ◇ Decisiones clave de estrategia.
- ◇ Instrumentación evaluación y presupuesto.

#### ◇ Análisis situacional

El primer paso para desarrollar un plan publicitario es determinar los antecedentes, en otras palabras, investigar y revisar el estado actual de la compañía en términos de sus implicaciones de comunicación. Se detalla la búsqueda y el análisis de información importante, además de las tendencias que afectan al mercado, al competidor, al comportamiento del consumidor, a la compañía misma y al producto o marca. El análisis situacional permite darle sentido a los datos recopilados y discernir qué significan para el éxito futuro del producto o de la marca.

Una **estrategia** para manejar la información que se recopila en este proceso es el uso de un **análisis FODA**. Durante el análisis de la situación, se compila toda la información posible acerca de la marca y su situación competitiva, factores en el mercado como la condición de la categoría y el comportamiento de los consumidores en relación con ésta marca. Con el objeto de dar sentido a los hallazgos, la información se clasifica en términos de **factores internos** (fortalezas que llevan a oportunidades) y **factores externos** (debilidades que hacen que la marca sea vulnerable a las amenazas externas).

Otra forma de analizar la situación es en términos de los problemas que se pueden identificar y las oportunidades que se pueden generar o maximizar. La publicidad existe para resolver algún tipo de problema de comunicación que afecta



el éxito de la mercadotecnia de un producto o servicio. El análisis situacional y la identificación del problema, que puede ser resuelto con un mensaje publicitario, son el centro de la planeación estratégica

#### ◇ **Decisiones clave de estrategia**

Hay una serie de decisiones básicas cuya importancia es fundamental para el desarrollo de la estrategia publicitaria: establecer objetivos, identificar a la audiencia meta, las ventajas competitivas, la posición del producto y determinar la imagen y la personalidad de la marca, ver **cuadro 9.1**.

<b>Objetivos de publicidad</b>	El enunciado de los objetivos de publicidad emana directamente del problema y del análisis oportuno, y contesta las preguntas: ¿qué es lo que este mensaje publicitario necesita cumplir? ¿qué efecto necesita lograr en su audiencia?. Básicamente la publicidad tiene como objetivo establecer, modificar o reforzar actitudes, encauzando a los consumidores a probar un nuevo producto, a que compre más del mismo o a que cambie de marca.
<b>Determinación de la audiencia meta</b>	La publicidad identifica una audiencia meta, la gente a la que se puede llegar con un cierto medio de publicidad y un mensaje en particular. La audiencia meta puede equivaler a un mercado meta, pero con frecuencia incluye a otras personas aparte de los prospectos, como aquellos que influyen en la compra. Por ejemplo, la audiencia meta para un programa de dieta que se vende en mostradores podría incluir a doctores farmacéuticos, dietistas y entidades de gobierno relacionadas con la salud y la nutrición, así como a consumidores.
<b>Características del producto y ventaja competitiva</b>	Un paso importante para tratar de encontrar la ventaja competitiva es analizar un producto en comparación a los productos de la competencia. La ventaja competitiva significa que se es más fuerte en alguna área que interesa a la audiencia meta y en la que los competidores son débiles. El



	<p>análisis de las características es una forma fácil de estructurar este análisis, ya que permite hacer una comparación de las características del producto con los productos de la competencia. Se enumeran las características sobresalientes de producto y de los productos competidores. El siguiente paso es evaluar la lista en términos de qué tan importante es cada característica para la audiencia meta (con base en investigación primaria) y después evaluar qué tan bueno es el rendimiento del producto respecto a esa característica. La ventaja competitiva recaerá en el área, en donde se tiene una característica fuerte para la audiencia meta y, en donde en el mismo punto, la competencia es débil.</p>
<b>Posicionamiento</b>	<p>El posicionamiento del producto es la manera en que un producto es percibido en relación a sus competidores. Este concepto fue desarrollado por Jack Trout y Al Ries.</p>
<b>Imagen y personalidad de la marca</b>	<p>La personalidad y la imagen de la marca crean un sentimiento de familiaridad con un producto conocido. Una imagen de marca identifica y representa un producto en particular, pero es mucho más que sólo un nombre. Es una imagen en la mente del consumidor que refleja lo que siente y piensa acerca del producto, cómo lo valora. Una imagen de marca es una imagen mental que refleja la forma en que una marca es percibida incluyendo todos los elementos de identificación, la personalidad del producto y las emociones y asociaciones evocadas en la mente del consumidor. Las marcas, al igual que las personas, tienen su propia personalidad. Cuando una marca tiene una personalidad ganadora, su publicidad debe perpetuarla y reforzarla; cuando tiene una personalidad no muy aceptable, la publicidad debe trabajar para solucionar el problema investigando con los clientes potenciales.</p>

**Cuadro 9.1. Decisiones básicas para el desarrollo de la estrategia publicitaria**





### ◇ Instrumentación, evaluación y presupuesto

La última sección de un plan de publicidad contiene los detalles de la estrategia de instrumentación, incluyendo la programación y determinación del presupuesto, así como técnicas para evaluar el éxito del plan de publicidad. La evaluación se basa en qué tan bien cumple el plan sus objetivos, para dar seguimiento a la eficacia del plan, se puede utilizar diversas técnicas de investigación. Un tipo específico de control es la prueba de *copy*, una evaluación científica de la eficacia del anuncio y se utiliza para tomar decisiones finales acerca de los anuncios terminados. Al utilizar la técnica, se espera que proporcione una medida válida de la efectividad y elimine los riesgos y conflictos inevitables cuando las decisiones se basan en el juicio solamente.

En forma ideal, los resultados de la investigación de la evaluación estarán disponibles antes de que se inviertan grandes cantidades de dinero en el trabajo terminado. Se necesita de una prueba que pueda predecir la efectividad antes de gastar el dinero en los medios o comprar espacio o tiempo. Incluso los resultados de las pruebas pueden ser útiles antes de que se presente un anuncio.

El presupuesto del plan de publicidad lo determina la compañía y, con frecuencia, se desplaza del presupuesto total de comunicación de la mercadotecnia en su plan. En otras palabras, parte del presupuesto de mercadotecnia se asigna a su comunicación y, dentro de éste, un cierto porcentaje se asigna al plan de publicidad. Las decisiones relativas al presupuesto se basan en el énfasis que se le da a la comunicación de la mercadotecnia, mezclándose con la publicidad .

El nivel de presupuesto es importante, en términos de un plan de publicidad, porque determina qué tanta publicidad está en condiciones de pagar la compañía.



#### **9.4. El mensaje publicitario**

Como ya se ha mencionado, el análisis del plan de publicidad es normalmente en términos anuales, pero la planeación también avanza en otro nivel. Una estrategia de *copy* se puede desarrollar también para un anuncio individual, y este documento se centra directamente en el mensaje y la lógica en la que se sustenta su desarrollo. Estos planes se conocen como plataforma creativa, es un documento que describe las decisiones relativas a estrategias en que se sustenta un anuncio individual.

También sirve como guía para otras personas involucradas en el desarrollo del anuncio, para que, de esta manera, todos trabajen con la misma comprensión de la estrategia del mensaje. Casi todas las plataformas creativas combinan las decisiones básicas de publicidad, problemas, objetivos audiencias metas con los elementos críticos de la estrategia del mensaje de ventas, la cual incluye la premisa de venta o idea principal y detalles acerca de cómo será ejecutada la idea.

#### **Estrategia de mensaje**

Los anuncios pueden vender el producto de una forma genérica, una estrategia que sólo funciona cuando el producto domina el mercado o pueden vender la marca, una estrategia que, en general, se considera más eficaz.

Otra opción, en cuanto a mensaje, considera el contenido de la información de la publicidad en relación a su importancia emotiva o de asociación. La información que ofrece la publicidad es, por lo general, directa, presenta muchos hechos y con frecuencia se centra en las noticias. Este método funciona para productos de alta participación o en casos en que el consumidor busca información para tomar una decisión. Sin embargo, esta situación no es tan común como la de baja participación, en la que los consumidores toman decisiones acerca de los productos que requieren mucho menos información y requieren de menos tiempo para tomar decisiones. En estas situaciones, es más probable que la publicidad se centre en establecer una imagen o en generar una emoción.



## **Premisa de venta**

Diferentes personas y distintas situaciones requieren diferentes estrategias. Los vendedores, por lo general, se sienten más a gusto con ciertos métodos que con otros; lo mismo es válido para la publicidad. Los distintos enfoques que se dan a la lógica del mensaje de ventas se conocen como **premisa de venta**. Las más comunes se clasifican ya sea como premisas centradas en el producto o centradas en el prospecto.

## **Estrategias de producto y prospecto**

Las estrategias centradas en el **producto** se refieren a anuncios que se enfocan en el propio producto. Estos anuncios analizan los atributos del producto, a los que también se les llama características, y construyen un mensaje de ventas alrededor de ellos. Una afirmación es un enunciado en relación al desempeño o rendimiento: cuánto puede durar un producto, cuánta energía usa. Las pruebas en condiciones extremas, las pruebas competitivas y las pruebas anteriores y posteriores son susceptibles de generar afirmaciones en particular fuertes. Las pruebas que se llevan a cabo en forma científica suelen darle sustento a la afirmación.

Las estrategias centradas en el **prospecto** están mucho más a tono con el concepto de mercadotecnia orientada hacia el consumidor, el cual se centra en necesidades y deseos y no en lo que la compañía puede producir. Muchas estrategias de mensaje se construyen con base en mensajes que se centran en el prospecto, como beneficios, promesas, justificaciones y una propuesta única de venta.

**Beneficios.** En la estrategia de beneficio, el producto se mueve con base en lo que puede hacer por el consumidor. Para desarrollar una estrategia de beneficio, se debe ser capaz de transformar un atributo en un beneficio. El beneficio está en la mente del consumidor, no en el producto. Es subjetivo.



**Promesas.** Un enunciado de beneficio que ve hacia el futuro se llama promesa. Pronostica que algo va a pasar si se usa el producto que se anuncia. Para desarrollar una promesa, primero se debe especificar de qué manera utiliza el producto y después una argumentación de lo que hará por una persona.

**Justificación.** Una justificación por la que se debe comprar algo es otra forma de enunciado de un beneficio. Difiere de la promesa en que determina con claridad un motivo para obtener el beneficio. En muchas estrategias de beneficio, ésta razón es manifiesta, implícita o bien, se supone. El desarrollo de esta forma es altamente racional; por lo general empieza con el enunciado de un beneficio, para después pasar por un enunciado de justificación que lo comprueba o sustenta.

**Propuesta única de venta.** El concepto de Propuesta Única de Venta (PUV) se basa en un enunciado de un beneficio que es único para el producto e importante para el usuario. El centro de la PUV es una promesa que establece un beneficio único y específico, que se obtendrá al usar el producto. Si el producto tiene una fórmula, diseño o característica especial, en particular si está protegido con una patente o una marca registrada, entonces habrá seguridad que es única.

## 9.5. Los medios

La planeación de medios es un **proceso de solución de problemas** que traduce los objetivos de la mercadotecnia en una serie de decisiones estratégicas. El principal objetivo es colocar un **mensaje de publicidad ante una audiencia meta**. Entre las decisiones de planeación se incluye: la audiencia a la que hay que llegar, dónde (énfasis geográfico), cuándo (tiempo), durante cuánto tiempo (duración de la campaña) y qué intensidad (frecuencia) debe ser la exposición a ella. La planeación de medios es una mezcla de las habilidades de la mercadotecnia y de la familiaridad con los medios de comunicación a nivel masivo. Debido a que trata la parte más significativa del presupuesto de publicidad (costo del espacio y el tiempo) es un elemento de fundamental importancia en la publicidad.



Cada consumidor o prospecto para un producto o servicio tienen tanto un momento como un lugar en los que se puede llegar a él con un mensaje publicitario. A este momento se le llama **apertura**, que es el momento ideal para exponer a los consumidores un mensaje publicitario.

Cada plan de medios consta de una serie de objetivos que reflejan algunas preguntas básicas, cuyas respuestas componen un plan estratégico de acción. Las preguntas básicas que dirigen la estrategia de medios son para quién se va a anunciar, qué área geográfica hay que cubrir, cuándo anunciar y cuál debe ser la duración de la campaña.

### **Oportunidades que ofrecen los medios**

Existen dos retos que los planeadores de medios enfrentan al buscar el medio adecuado para las oportunidades que ofrece la audiencia meta. Ambos tienen que ver con el tipo de investigación que dispone el planeador de medios.

Los perfiles de consumidores valiosos y prospectos son proporcionados por la investigación que realiza la compañía. A menudo, estos perfiles contienen descripciones de los intereses, actividades y preocupaciones de la gente que, en conjunto, ofrecen un concepto valioso de la audiencia meta de la compañía. El problema al que se enfrenta es que estos perfiles no son utilizados por los medios masivos para describir sus audiencias. Los resultados obligan a traducir la investigación de mercados a un contexto que se ajuste a las encuestas de los medios masivos.

Otro reto es la falta de investigación de la audiencia compatible con los numerosos medios nuevos, a menudo únicos, para hacer publicidad y promoción de ventas. Los nuevos medios tradicionales, por ejemplo, revistas o cadenas de televisión por cable, tendrán que esperar algún tiempo antes que las compañías de investigación puedan proporcionarles estimados acerca de la audiencia. Para los medios innovadores, es decir, la publicidad basada en tiendas y promoción de eventos especiales, las empresas de investigación existente no disponen de mediciones



compatibles. Mientras que estas oportunidades tienen valor para la mercadotecnia, es muy difícil juzgar su impacto si se carece de investigación.

Las siguientes son las **mediciones** más comunes de **audiencia de medios**:

- ◇ **Demográfica.** La demografía representa las “etiquetas de identificación” más comunes que se les asignan a las personas. Se les describe por su edad, ingresos (personal y del núcleo familiar), educación, estado civil, tamaño de la familia y otras etiquetas.
- ◇ **Segmentación por uso del producto.** La audiencia también puede clasificarse de acuerdo a sus hábitos de consumo (uso). Los planeadores de medios obtienen información acerca de los productos que compran los lectores, espectadores o auditores, y con qué tanta frecuencia los usan o consumen
- ◇ **Psicográfica.** Busca mediciones más sensibles de la motivación o el comportamiento. Trata de clasificar a la gente de acuerdo a cómo se sienten y actúan. Por ejemplo, el perfil de estilo de vida, que es una forma de investigación psicográfica, describe a la gente por la forma en que ven sus profesiones y por sus intereses recreativos en sus tiempos libres. Un perfil del estilo de vida proporciona una perspectiva en las selecciones del ambiente social y cultural que eligen las personas. Las preferencias por ciertos productos, servicios y entretenimientos, se identifican a partir de estas autoevaluaciones de los consumidores.

### **Geografía de ventas ¿Dónde anunciar?**

La geografía de ventas es un aspecto importante de muchos planes de publicidad. A pesar de que las compañías pueden distribuir bienes y servicios en muchos estados y ciudades, las ventas rara vez son concientes en todas las áreas. Aun las marcas más populares que ocupan posiciones de liderazgo en ventas no funcionan de igual forma en todos los mercados. Las diferencias afectan en cuanto a qué mercados se usan en la campaña y a la asignación de los recursos. Se



requiere de un sistema para distribuir con precisión y en forma equitativa los recursos que se destinan a la publicidad.

### **Oportunidad ¿Cuándo anunciar?**

El concepto de apertura sugiere que la publicidad es más eficaz cuando la gente está expuesta a ella en el momento en que están más receptivos a la información acerca de un producto. Es probable que los planeadores de medios se vean obligados a discernir un gran número de variables para tomar decisiones correctas respecto a las propicias que pueden ser las oportunidades: con qué frecuencia se compra el producto si se usa más durante ciertos meses que en otros y con qué intensidad es anunciado por los competidores cada mes. Cada combinación de influencias hace que la estrategia respecto a la oportunidad sea única para cada compañía y marca.

### **Duración ¿Cuánto tiempo hay que anunciar?**

Si hay necesidad de cubrir la mayor parte de las semanas, la publicidad debe abarcar un lapso prolongado en vez de uno reducido. Si el lapso a cubrir es limitado, la publicidad puede concentrarse en mayor medida. La selección de patrones depende de un gran número de factores, incluyendo el presupuesto de publicidad, ciclos de uso por parte del consumidor y las estrategias competitivas.

- ◇ **Presupuesto de publicidad.** Si las asignaciones de recursos que destinan a la publicidad fueran ilimitadas la mayoría de las compañías se anunciarían todos los días. No obstante ni siquiera los anunciantes más grandes se encuentran en esa posición, debido a que todos los presupuestos de publicidad se sujetan a algún límite. En lugar de ello, se deben utilizar programaciones más cortas con fuertes niveles de publicidad.
- ◇ **Ciclos de uso por parte de los consumidores.** La continuidad debe coincidir con los ciclos de uso por parte de los consumidores, es decir, el tiempo que transcurre entre hacer una compra y otras sucesivas, en



especial para productos y servicios que demandan cantidades considerables de uso, como los refrescos, pastas dentífricas, dulces, gomas de mascar, etc. Estos ciclos se visualizan como el número de veces que se puede captar o perder un consumidor.

- ◇ **Publicidad competitiva.** En las categorías saturadas de productos, por ejemplo, productos para el hogar, comida y bienes de consumo duradero, pocos anunciantes están dispuestos a ignorar las actividades publicitarias de sus competidores. En tales situaciones las decisiones se toman en respuesta a la cantidad de “trafico” de la competencia. El objetivo es encontrar medios en los que las **expresiones del anunciante** no se vean opacada por las expresiones de sus competidores. Este concepto, al que se le suele llamar participación en la expresión de los medios, el porcentaje del total de los mensajes de publicidad en un medio que sólo utiliza un anunciante, quizá signifique programar con objeto de evitar la saturación de la publicidad competitiva.

### **Procedimientos en la selección de medios**

Establecer objetivos y recomendar estrategias ayuda a enfocar el plan de medios pero se deben considerar otros factores al seleccionar medios de publicidad y los vehículos específicos que llevaran el mensaje. Este tipo de mediciones ayuda a medir el número de las diversas personas que se exponen al mensaje (alcance), el grado de repetición de la exposición (frecuencia) y la eficiencia (costo por cada millar) de los vehículos seleccionados.

### **Alcance, frecuencia y planeación de medios**

Un aspecto importante de una campaña es cuántos miembros diferentes de la audiencia meta pueden exponerse al mensaje en un marco de tiempo particular. La audiencia diferente o no duplicada, es aquella que tiene por lo menos una oportunidad de exponerse a un mensaje.





- ◇ **Alcance.** Es el porcentaje de la población de la audiencia meta, que se expone cuando menos una vez al mensaje del anunciante dentro de un marco de tiempo determinado. El alcance de un programa se produce de acuerdo con estimaciones de investigación que pronostican la audiencia no duplicada.
- ◇ **Frecuencia.** Tan importante como el porcentaje de la gente expuesta, es decir, el alcance es el número de veces que se expone. A esta cantidad de exposición se le llama frecuencia. En tanto que el estimado del alcance se basa en sólo una exposición, la frecuencia estima el número de veces que se espera ocurra la exposición.

### **Eficiencia en costos**

El plan de medios no se avalúa sólo en términos de las impresiones de la audiencia. El costo del tiempo y del espacio determina el número de unidades de mensajes que se pueden colocar. Estos costos influyen asimismo en la selección de medios o de vehículo en medios. La noción de que los medios deben seleccionarse de acuerdo a su capacidad para exponer a la audiencia meta más grande al costo más bajo posible es inherente a la planeación de medios. La clave para esta noción es la **audiencia meta** porque los anunciantes quieren prospectos y no sólo lectores-espectadores o personas que escuchan. La audiencia meta es aquella proporción de la audiencia de un medio que mejor se adapta a la apertura deseada. Por consiguiente, el costo de cada vehículo de un medio que se propone, debe evaluarse en relación a la audiencia meta a la que llega el medio. El proceso de medir el tamaño de la audiencia meta contra el costo de esa audiencia se denomina eficiencia, o bien costo por millar.

- ◇ **Costo por millar.** El análisis de costo por millar se usa más para comparar vehículos dentro de un medio (revista con otra o televisión con otro). También es más útil basarlo sólo en aquella porción de la audiencia que tiene las características de la audiencia meta.

### **Las etapas en un plan de medios**



Para controlar el flujo de información hacia el plan y asegurar que cada componente contribuya de manera lógica a la estrategia, se necesita utilizar una secuencia de etapas de decisión para formar el plan de medios. El plan es un documento que resume los objetivos y las estrategias recomendados, así como las tácticas pertinentes para la colocación de los mensajes de publicidad de una compañía. Los planes no tienen una forma universal pero existe un patrón similar, y lógico, para las etapas de las decisiones.

- ◇ **Análisis de la situación y antecedentes.** Perspectiva entre la mercadotecnia del producto y la estrategia de publicidad, la investigación y estado actual de la compañía.
- ◇ **Objetivo de los medios.** El objetivo de medios se debe cumplir a través del plan, se deben considerar en la estrategia de marca, se tienen que detallar en forma específica y tienen que ser susceptibles de ser medidos dentro de un marco de tiempo particular.
- ◇ **Estrategia, selección de medios.** Esta sección del plan de medios explica por qué un solo medio, o conjunto de medios, son apropiados para los objetivos de la campaña. Una estrategia sólida debe ser capaz de sustentar cada dimensión con la recomendación correspondiente.
- ◇ **Programación y asignación del presupuesto.** Se debe mostrar la colocación mes por mes del mensaje, y detallar el impacto a través de los niveles de audiencia bruta pronosticada, así como el presupuesto de la campaña mes por mes.

El plan de medios es una recomendación y debe ser aceptada antes de seguir adelante. De hecho, la planeación es sólo la primera etapa en las operaciones de los medios de publicidad. Una vez que se establecen los lineamientos del plan, se tienen que emprender la selección y negociaciones reales. También se tiene que elaborar los contratos de tiempo y espacio.



## 9.6. Capitulado del plan publicitario

El plan publicitario se formula con el propósito de cumplir objetivos específicos, las estrategias se desarrollan para lograrlos. Esto se consigue a través de la planeación estratégica, que es el proceso de determinar los objetivos, la toma de decisiones acerca de la estrategia además de instrumentar las tácticas.

Un **plan de publicidad** típico incluye los siguientes **componentes: análisis de la situación** (problemas y oportunidades), **decisiones clave de estrategia** (objetivos, audiencia meta, ventaja competitiva, imagen del producto, posición del producto), el plan creativo, el plan de medios, el plan de promoción, instrumentación, evaluación y presupuesto. El **plan creativo** incluye estrategias de texto que se utilizan para anuncios individuales.

Las estrategias de mensaje determinan qué se va a decir y cómo se va a decir en relación al producto. Esto se refleja en la premisa de ventas (lógica que rige las ventas). Entre las posibles premisas se incluyen: beneficio, promesa, justificación y propuesta única de ventas.

Una campaña publicitaria es un plan de publicidad extenso para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico de tiempo. La campaña está diseñada en forma estratégica para lograr una serie de objetivos y resolver algún problema crucial. Es un plan de corto plazo que funciona durante un año o menos. El análisis de la situación incluye los descubrimientos de la investigación primaria y secundaria acerca de la compañía, su producto, la competencia, el mercado y los consumidores. El análisis FODA resume la situación en términos de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave. La selección de la estrategia de un plan de campaña identifica los problemas clave que se deben resolver y los objetivos de publicidad que alcanzarán esas tareas, la audiencia meta, la ventaja competitiva y la posición. El plan creativo incluye un tema, o concepto creativo, y las variaciones, o ejecuciones, para diversos medios, situaciones, audiencias y



épocas del año. El plan de medios incluye objetivos de los medios, la selección de los medios, las estrategias geográficas, así como los programas y el presupuesto.

La **planeación de medios** utiliza toda la información de inteligencia de mercadotecnia que dispone la compañía para tomar decisiones respecto a la colocación del mensaje publicitario. El objetivo de la planeación de medios se conoce como apertura, que es la colocación de un mensaje ante los consumidores que componen la audiencia meta, en un punto en el que su interés por realizar una compra es considerable. Los objetivos de la planeación de medios son dirigidos por una serie de preguntas clave, incluyendo: quién (audiencia meta), dónde (ubicación), cuándo (marco de tiempo) y durante cuánto tiempo (duración). La selección de los medios para la campaña se basa en diversos factores, entre los que se incluyen: el tamaño de la audiencia meta (impresiones y alcance), oportunidades de repetición de la exposición (frecuencia del mensaje) y eficiencia en cuanto a costos (costo por millar). Las decisiones relacionadas con los medios se presentan en un documento sistemáticamente organizado que se llama plan de medios. Los planes son dirigidos por los objetivos de los medios que se deben cumplir y por las estrategias y tácticas que se necesitan para lograr cada objetivo.

### **Bibliografía del tema 9**

WELLS, William, BURNETT, John, MORIARTY, Sandra, *Publicidad. Principios y prácticas*, México, Prentice Hall, 3ª edición, 1996, 747 pp.

STANTON, William, ETZEL, Michael y BRUCE, J. Walker, *Fundamentos de marketing*, México, McGraw Hill, 13ª edición, 2003, 764 pp.

### **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.virtuacursos.com>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

<http://www.prentice-hall/publicidad.com>



## Actividades de aprendizaje

- A.9.1.** Elabora un mapa conceptual de los temas vistos en ésta unidad; para ello, remítase al apéndice de la guía.
- A.9.2.** Elabora un cuadro sinóptico de las principales actividades que se realizan en cada fase del plan de exportación.
- A.9.3.** Investiga cuáles son los productos de alta y baja participación en este momento.
- A.9.4.** Investiga cómo se realiza la investigación de audiencia para televisión y radio.

## Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Qué es la planeación?
2. ¿Qué es el plan de mercadotecnia?
3. ¿Qué es el plan de publicidad?
4. ¿Qué es una campaña publicitaria?
5. ¿Cuál es el proceso para el desarrollo, operación y evaluación del plan publicitario?
6. ¿Cómo debe desarrollarse el mensaje publicitario?
7. Describe algunas estrategias para el desarrollo de los mensajes
8. Describe algunas estrategias de producto y prospecto
9. ¿Qué es la propuesta única de venta?
10. Describe el procedimiento para la selección de medios

## Examen de autoevaluación

### Relaciona las columnas:

1. El plan estratégico de publicidad	( ) Resume toda la información relevante disponible acerca del producto, la compañía, el entorno competitivo, la industria y los competidores.
2. La campaña publicitaria	( ) Análisis situacional, Decisiones clave de estrategia, instrumentación evaluación y presupuesto.



3. El plan de mercadotecnia	( ) Determinación de la audiencia meta. Estrategia de mensaje, estrategia de medios.
4. Elementos básicos resumen el elemento central de la estrategia de publicidad	( ) Un plan en el que se proponen estrategias para dirigirse a una audiencia meta, se presenta el mensaje y los medios publicitarios en los que se va a instrumentar.
5. Análisis de la situación	( ) Análisis de la situación y antecedentes, objetivo de los medios, estrategia: selección de medios, programación y asignación del presupuesto.
6. Proceso para el desarrollo, operación y evaluación del plan publicitario	( ) Propone estrategias para utilizar los diversos elementos de la mezcla de la mercadotecnia para lograr los objetivos de mercadotecnia.
7. Apertura	( ) Es un plan extenso para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados que aparecen en diversos medios durante un periodo específico.
8. Las etapas en un plan de medios	( ) Es el momento ideal para exponer a los consumidores a un mensaje publicitario.
9. Objetivo de la planeación de medios	( ) Toda la información de inteligencia de mercadotecnia que dispone la compañía para tomar decisiones respecto a la colocación del mensaje publicitario.
10. La planeación de medios utiliza	( ) Es la colocación de un mensaje ante los consumidores que componen la audiencia meta, en un punto en el que su interés por realizar una compra es considerable.



## TEMA 10. PLAN ESTRATÉGICO DE RELACIONES PÚBLICAS

### Objetivo particular

El alumno reconocerá la importancia de las relaciones públicas, como un importante instrumento de comunicación de las organizaciones, e identificará fases y factores del plan estratégico, asimismo será capaz de definir conceptos relevantes para las relaciones públicas.

### Temario

- 10.1. ¿Qué es el plan de Relaciones Públicas?
- 10.2. Fases para el desarrollo del plan de Relaciones Públicas.
- 10.3. Factores de éxito del plan de Relaciones Públicas.
- 10.4. Conceptos sobre identidad, imagen, relaciones públicas y público.
- 10.5. Capitulado del plan de relaciones públicas.

### Introducción

Muchas empresas en el mundo han dispuesto gran cantidad de recursos económicos para la publicidad de sus productos y han descuidado el campo de las relaciones públicas. Construir una nueva marca mediante las relaciones públicas lleva mucho más tiempo y creatividad, pero al final, el resultado es mejor que el que consigue una publicidad entretenida y divertida en anuncios televisivos cada vez más cortos y con audiencias masivas más fragmentadas, en un contexto optimista, o a través de publicidad deshonesta y entrometida en un escenario no deseable. Por tanto, una empresa que planea crear una nueva marca tiene que crear un murmullo, éste se consigue a través de las relaciones públicas. Adicionalmente, el adecuado manejo de las relaciones públicas conduce a la productividad y desarrollo de las empresas.



### 10.1. ¿Qué es el plan de Relaciones Públicas?

El **plan de relaciones públicas** es el documento escrito donde se especifican las acciones que habrán de implementarse por parte de la empresa para promover la imagen, aceptación y buen nombre del sujeto para el que se instrumente el plan.

Este documento puede corresponder a un periodo determinado de actividades, así como a un proyecto o campaña específicos. Se habla de un plan de relaciones públicas porque se tiene que considerar cuándo y cómo usar las relaciones públicas para lograr una buena “imagen corporativa” de la empresa.

Contiene también la argumentación para seleccionar mensajes y vehículos que utilizará relaciones públicas y la forma en que implementará dicho plan, sin olvidar la forma en que se medirán los resultados obtenidos. Cabe resaltar que este documento tiene como propósito maximizar los resultados al enfocarlos en los aspectos que se consideren prioritarios y urgentes.

Cuando se planea por primera vez un programa total de relaciones públicas, es conveniente definir el problema en términos generales y desglosar posteriormente cada una de sus partes. Una vez que se ha definido el problema, hay que desarrollar sus diversos objetivos específicos, lo que implica un conocimiento a fondo de la empresa para triunfar en la consecución de éstos y otros objetivos.

Si la empresa ya ha desarrollado anteriormente planes de relaciones públicas, se deben realizar frecuentes revisiones para observar si los procedimientos existentes son correctos o bien necesitan alguna modificación.





Para ordenar debidamente el proceso de relaciones públicas, hay cinco directrices muy importantes:

- ◇ ¿Quiénes somos?
- ◇ ¿Con quién nos relacionamos?
- ◇ ¿Para qué nos relacionamos?
- ◇ ¿Por qué medios nos relacionamos?
- ◇ ¿Qué hemos conseguido al relacionarnos?

A simple vista, el estudio atento sobre quiénes somos no se agota con definir la entidad en términos de “somos grandes almacenes”, “laboratorio farmacéutico” o “urbanizadora”. Comprende estudiarse en dos vertientes:

- ◇ **El pasado** (historia, orígenes y fundación, etapas relevantes tanto de éxitos como crisis).
- ◇ **El presente** con su problemática actual en personal, producción, organización, beneficios y competidores.

El **publirrelacionista** se auxiliará de otras ciencias —como la Psicología, Sociología, Historia, Geografía, Derecho, Economía y Mercadotecnia— para dar mejor respuesta a lo que el público desea de la empresa.

La directriz esencial y el punto del esquema básico para las relaciones públicas es responder la pregunta: ¿para qué nos relacionamos?

La respuesta, en términos obvios, “Nos relacionamos para conseguir el interés, la confianza y la identificación de nuestro público” no define cómo conseguirlos. Por tanto, la empresa puede basarse en estudios previos del público para responder dinámica y exitosamente al público al que atiende.



## **10.2. Fases para el desarrollo del plan de relaciones públicas**

Las cinco fases para el desarrollo de un plan de relaciones públicas, propuestas por A. Lerma, son:

### **1. Análisis de la situación actual**

Consiste en realizar un sondeo de opinión en términos de la imagen y grado o nivel de aprecio que el público de interés (meta) tiene con respecto a la empresa o individuo y sus competidores. En este punto la investigación puede ser formal o informal, aplicando técnicas como encuestas y/o grupos de enfoque. Entre las preguntas más comunes para recabar esta información se encuentran: ¿cuáles son las ventajas y desventajas que usted percibe sobre nuestra empresa?, ¿cómo ve usted a nuestros competidores?

### **2. Establecimiento de objetivos**

Son el punto medular del plan ya que del análisis de la información recabada en la fase previa se establecen los lineamientos que permitan mejorar la estima y aprecio del público meta en relación a la empresa. Algunas preguntas que pueden contribuir a establecer los objetivos son: ¿qué imagen deseamos tener en la mente de nuestro público meta?, ¿qué es lo que queremos lograr con esta buena imagen?, ¿cómo podemos evaluar que hemos logrado la imagen que pretendemos?

### **3. Identificación del público meta**

Se hace por medio de un proceso de investigación que puede incluir tanto la consulta a fuentes secundarias (bases de datos, acervos bibliográficos, instituciones o dependencias públicas y privadas, cámaras industriales y comerciales) como a las primarias. Si la empresa se pregunta quiénes son, en dónde están y cómo son las personas que forman parte del público meta, estará en mejor posición para segmentar conceptualmente al público meta en grupos más pequeños, identificando su importancia relativa y el impacto que cada uno de éstos tiene o tendrá para el éxito del plan.



#### **4. Desarrollo del mensaje y acciones es la forma en que relaciones públicas difundirán la imagen de la empresa o individuo**

De forma que aproveche al máximo las ventajas que cada medio ofrece y así incrementar el impacto buscado en el público meta. Independientemente del medio elegido, el mensaje siempre deberá atraer la atención del público, deberá interesarle y convencerle de forma que motive su simpatía y logre su apoyo.

#### **5. Asignación de medios de comunicación y/o acciones**

Es la fase que establece con detalle los medios de comunicación y las acciones que se consideran llegarán efectivamente al público meta. Aquí se detallan los costos, tiempos y forma de medición de la efectividad del plan en su conjunto.

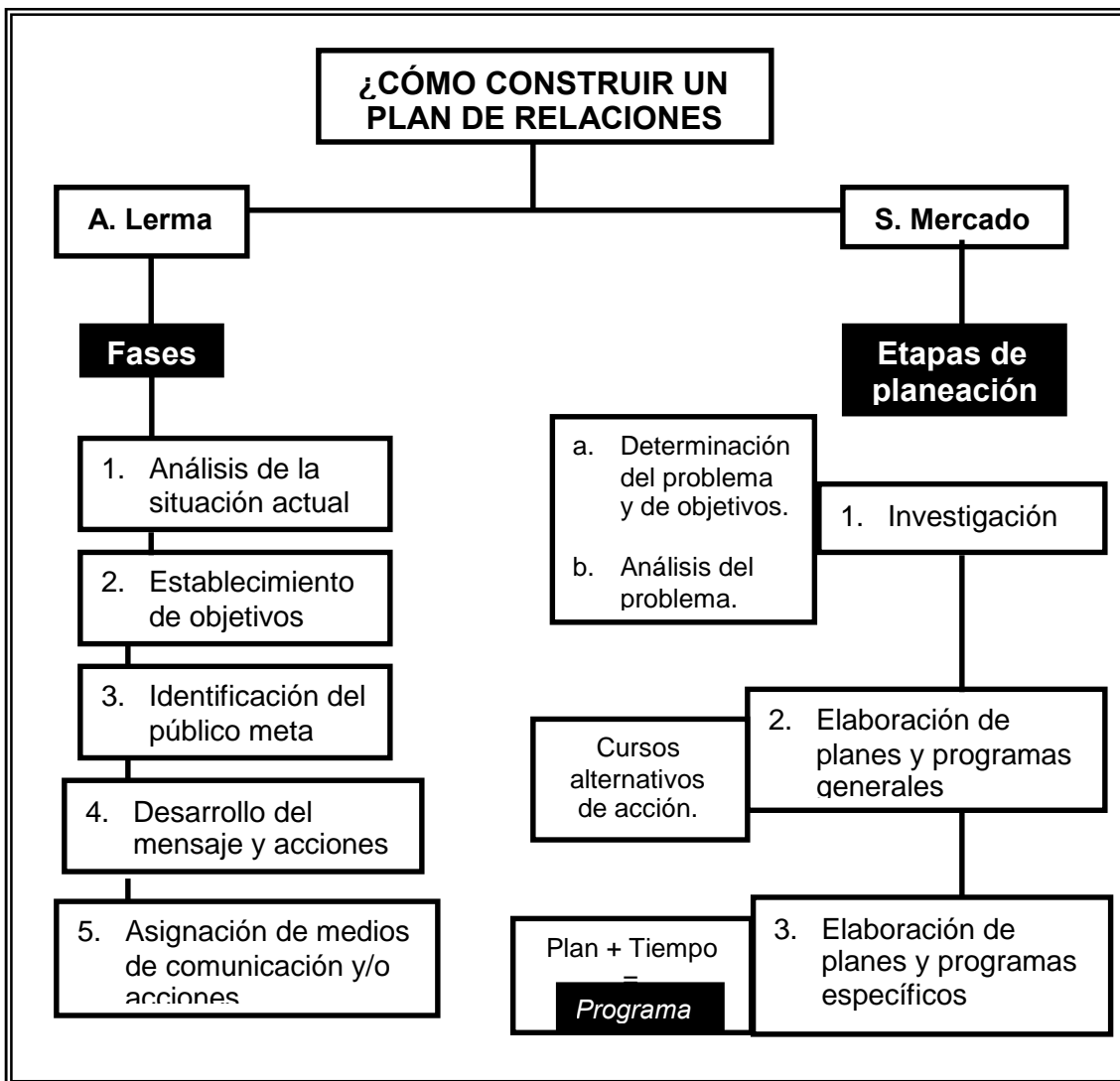
Por su parte, S. Mercado considera que son tres las etapas de planeación de las relaciones públicas:

**Primera etapa. Investigación**, la cual comprende a su vez dos fases importantes, la determinación del problema y los objetivos y, el análisis del problema como tal. No se deben tomar decisiones basándose sólo en lo que se supone del público, por tanto, el problema de investigarlo se apoya en distintos tipos de investigación (sondeo de grupos separados, valorización de imagen, apreciación comparativa de opinión o investigación de influencias básicas) lo que permitirá hacer la medición del cambio de imagen, indagar sobre motivos y examinar la efectividad. Las técnicas disponibles comprenden encuestas por sondeo (personal, correo o teléfono) o por muestreo (de tipo fortuito o cuota muestreo). También se puede apoyar en métodos informales como el análisis de quejas y sugerencias, al análisis periódico de la correspondencia recibida y los informes del personal de ventas sobre las opiniones que recaban de los clientes reales y potenciales.

**Segunda etapa. Elaboración de planes y programas generales**, que servirán de manera de cursos alternativos de acción.



**Tercera etapa. Elaboración de planes y programas específicos**, donde se detallan los cursos de acción que lleven a la consecución de los lineamientos generales para la empresa. El plan se convertirá en programa cuando en él se especifiquen tiempos, es decir, cuándo inicia y termina cada actividad. La definición de los objetivos del programa, así como de las actividades que comprenderá, se harán en función de las necesidades que afronte la organización en cuestión. Elementos como las políticas, los procedimientos y los presupuestos marcarán las directrices que seguirá el desarrollo de la función para alcanzar los objetivos generales.



**Figura 10.1. Fases y etapas de planeación para la construcción del plan de relaciones públicas**



Son medios todos los sistemas o formas que plasman, sirven de vehículo o sirven a la idea. En sentido limitado, **medio es todo instrumento que suple el contacto interpersonal**, es decir, que media entre los dos polos de una relación (en este caso, la empresa y el público), entre el emisor y el receptor.

Estos medios, así entendidos, son necesarios para ciertos modos de relación. Pero la mediación tiene un doble papel: **puede unir o separar, ya que se interpone entre los dos comunicantes**, creando una serie de distorsiones a lo que sería su comunicación pura cara a cara.

Planificar los medios no sólo se reduce a seleccionarlos, dosificarlos, programar frecuencias de los medios y realizar el material.

Implica conocer los alcances y limitaciones de cada medio, así como el contacto y la actitud que el público tiene con cada tipo de medio

No es lo mismo relacionarse mediante visitas programadas de personal calificado que mediante correspondencia; la radio permite unos mensajes y la televisión otros.

Un experto en relaciones públicas **utiliza varios medios para determinar la opinión del público**, evaluar las actividades en el campo de su especialidad y comunicarse con los distintos sectores en los que concentra sus esfuerzos. Estos medios son:

- ◇ **Diarios y periódicos:** medio clave en razón de contar con la mayor cantidad de lectores y por su fuerza influyente en la opinión del público.
- ◇ **Revistas:** principal medio de comunicación para muchas empresas porque tiene un perfil de lector más especializado o diferenciado al público del diario o periódico.



- ◇ **Emisiones radiales y televisadas:** implica el conocimiento previo de la empresa de estos medios para preparar noticias o mensajes específicos.
- ◇ **Publicidad de relaciones públicas:** se identifica como publicidad institucional en los casos en que se aplica a la promoción de la buena voluntad del público hacia una empresa.
- ◇ **Periódicos de relaciones públicas:** es el medio de comunicación de empresas industriales y comerciales, asociaciones de comercio y profesionales, sindicatos, organizaciones de servicio social que se conoce como revista interna.
- ◇ **Película de relaciones públicas:** uno de los más poderosos medios de comunicación al alcance de la dirección empresarial por su impacto dual de imagen y sonido que capturan íntegramente la atención de los espectadores a lo largo de la duración del mensaje o video.
- ◇ **Exhibiciones y muestras:** constituyen un destacado aspecto de los programas de relaciones públicas.

### **10.3. Factores de éxito del plan de relaciones públicas**

Los mejores planes fracasan si no tienen en cuenta la personalidad de los componentes de la empresa y las diversas situaciones internas.

Esta información no sólo se obtiene del estudio de los estatutos sino de ahondar en la fortaleza o debilidad de las diferentes personalidades, las presiones internas, las políticas internas y en la forma en que se ejerce la autoridad. **El conocimiento** de todas estas circunstancias **contribuye a lograr el éxito en los objetivos** de las relaciones públicas.

Una pequeña modificación en algún detalle relativamente poco importante, para complacer a un directivo o empleado en general, puede ser el factor que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso. De igual importancia es el completo **conocimiento del público** al que se beneficiará con el plan.



Los **factores de éxito** en el plan de relaciones públicas dependen en esencia de tres factores:

1. La calidad del plan por sí mismo que deberá apoyarse en un trabajo sustentado en datos confiables y oportunos.
2. La puesta en marcha y operación del plan.
3. La adecuada administración mediante la aplicación de procesos de dirección, evaluación y control.

Los **resultados** del plan de relaciones públicas **se evalúan en función del impacto e imagen producidos en la mente del público meta**, comparando los resultados obtenidos contra el monto de los recursos invertidos.

También pueden mencionarse **otros** tipos de **elementos** que pueden lograr efectos positivos en la consecución de los objetivos de las relaciones públicas:

1. Adecuada disposición y motivación del personal de la empresa que se encarga de las tareas críticas.
2. Adecuada preparación del personal.
3. Definición clara de los objetivos que se desea lograr mediante la tarea de las relaciones públicas.
4. Suficiente presupuesto estimado en función de las tareas planeadas y cuyo efecto se estime tendrá impacto sobre los resultados que se pretenden.
5. Disponibilidad de los recursos necesarios para las acciones y eventos, como lugares, videos, equipos de sonido, edecanes, etc.
6. Conocimiento de las características y factores para la motivación de los distintos públicos.
7. Conocimiento de los objetivos, proyectos y acciones por parte del personal a cargo de cada labor.



8. Apoyo de directivos, quienes se deben mantener al tanto de objetivos, acciones y avances.

La medición de resultados, hemos afirmado, es compleja y difícil, ya que busca trascender mejor a la comunidad, integrar al personal, ampliar las relaciones, incorporar canales de comunicación, etcétera.

El control y la evaluación se practica generalmente a través de la receptividad que se observa en los sectores donde se dirige la acción.

Las normas de medición, por tanto, son más bien apreciaciones de:

- ◇ Las labores personales.
- ◇ Actividades del público.
- ◇ Ausencia de problemas.
- ◇ Lealtad e interés por la empresa.

Actualmente no se disponen de instrumentos de medida para evaluar los resultados directos a través de valores matemáticos en este tipo de realizaciones. No obstante, la seria observación de la repercusión interna y externa resulta en oportunidades.

Algunos indicios para **medir los resultados** son los siguientes:

- ◇ Cambios favorables en el tono de las noticias y reportajes.
- ◇ Aumento en la demanda de folletos y otros materiales.
- ◇ Cartas de comentarios y críticas.
- ◇ Reducción en las reclamaciones.
- ◇ Ausencia de disputas laborales y una productividad significativa.
- ◇ Volumen adicional de negocios.
- ◇ Encuestas de opinión favorables.



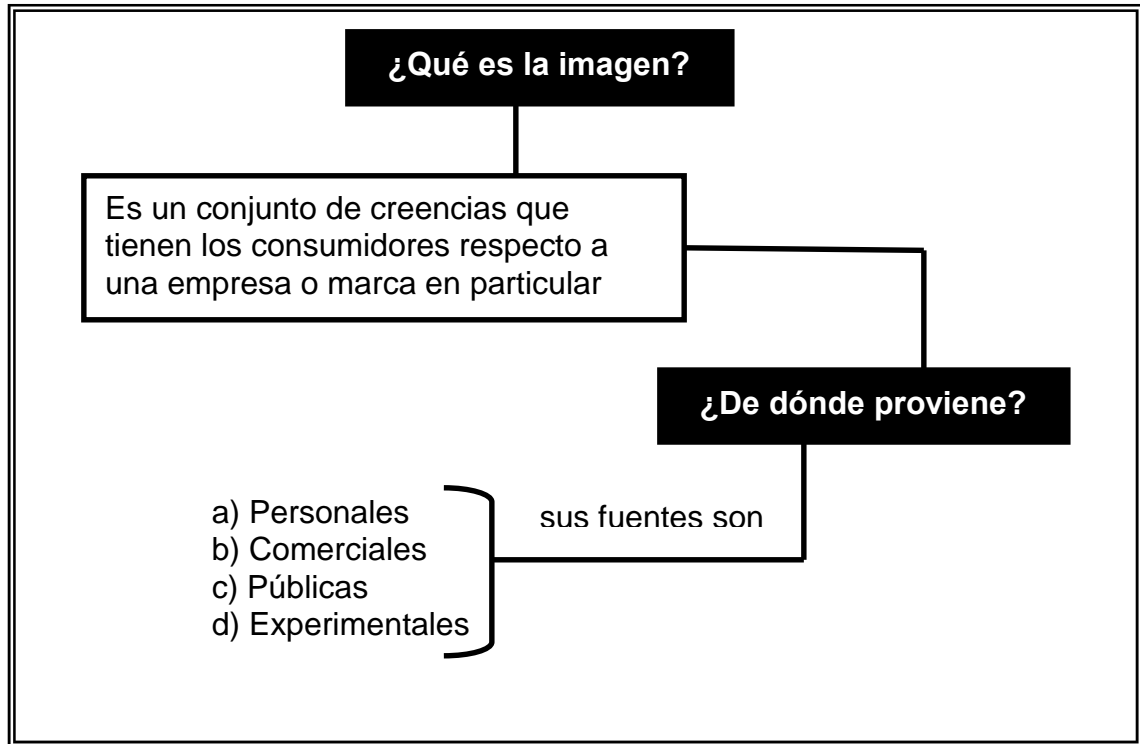


#### 10.4. Conceptos sobre identidad, imagen, relaciones públicas y público

El objetivo de una empresa puede ser simplemente crear su reputación, corregir o modificar una visión errónea que se tenga de ella, sin tener en mente metas específicas. En algunos casos, se hace por múltiples razones y puede emplearse una publicidad híbrida.

Es difícil explicar las ventajas que tiene para una empresa una reputación favorable y ampliamente difundida. Se tiende a confundir que la imagen corporativa se logra por publicitar los productos de la empresa. Sea como parte de su esfuerzo de relaciones públicas o como campaña publicitaria corporativa, la identidad de la empresa tiene que ser presentada como una sola entidad, por tanto, conviene definir ciertos términos.

La **imagen** puede definirse como un conjunto de creencias que tienen los consumidores respecto a una empresa o marca en particular. Es importante el manejo de la imagen para relaciones públicas porque los consumidores cuentan con diversas fuentes para crearse una imagen determinada de una empresa. Una buena o mala imagen puede **provenir de fuentes personales** (familiares, amigos, vecinos o conocidos), **de fuentes comerciales** (atañe más cercanamente a la empresa porque emana de la publicidad, los propios vendedores, concesionarios, exhibiciones o incluso de la misma etiqueta o empaque), **de fuentes públicas** como los medios de comunicación, organizaciones de consumidores y finalmente, **de fuentes experimentales** relacionadas con el manejo, examen y uso del producto de la empresa.



**Figura 10.2. Concepto y fuentes de la imagen**

**La visión** que la gerencia puede lograr de su propia empresa, sin ayuda, es casi indefectiblemente errada. Amigos, parientes, clientes y subordinados darán todos una opinión que refleja sus propios intereses.

La empresa debe invertir en investigación para que con el conjunto de datos acumulados determine en qué consistirá el crear la imagen de la empresa.

Para contribuir a crear una imagen, las grandes empresas gastan sumas cuantiosas en el diseño de la identidad corporativa, por medio de logotipos, colores, tipografía e impresos estandarizados, fachadas, etc.



Con ello se pretende distinguir a la empresa o entidad de forma específica y propia para diferenciarse de los competidores. Relaciones públicas entrelaza exitosamente la imagen y la identidad cuando logra que las percepciones en los públicos con respecto a la personalidad o identidad de la empresa concuerdan con la imagen que muestra la empresa.

La **identidad corporativa exitosa** es aquella que mejor sintetiza los niveles de complejidad de la empresa, que mejor resuelve los problemas de identificación y que mejor utiliza los presupuestos. Pero no debe dejarse de lado el aspecto cultural interno porque la empresa la conforman individuos que deben compartir ideas, normas y valores comunes por un lapso de tiempo considerable.

El **símbolo**, como marca visual, es una manera sencilla de representar a la empresa. La característica más definida de los símbolos corporativos es que son arbitrarios, es decir, no tienen una relación natural con la empresa. Sencillamente la representan, es decir, toman el lugar de la empresa, y es la acción del tiempo la que consigue que la audiencia identifique al símbolo como propio de la organización.

El **logotipo** es el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado y es otra marca de identidad visual a base de adicionar el logotipo al símbolo.

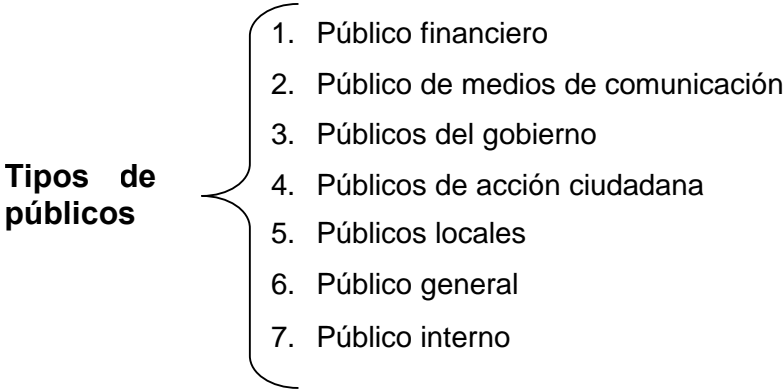
Como elementos de la personalidad corporativa, el símbolo y el logotipo constituyen el identificador de la empresa, pero no pueden existir sin ciertas condiciones de color y tipografía.

El **nombre comunicativo** lo definiríamos como el nombre a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa (en ocasiones coincide con el logotipo). La historia muestra que la gente tiende con el tiempo a olvidar la forma tipográfica del logotipo y lo que recuerda en especial es el nombre en sí de la empresa.



Público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o que ejerce un impacto sobre ella.

En general se puede establecer siete **tipos** distintos **de públicos**:



1. **Público financiero:** influyen en la capacidad de las empresas para obtener fondos, y por tanto, engloba bancos, casas de inversión, accionistas.
2. **Público de medios de comunicación:** relacionados con medios como diarios, revistas, estaciones de radio y televisión, sin excluir ahora el Internet.
3. **Públicos del gobierno:** Mercadotecnia estará siempre pendiente de leyes, reglamentos y demás disposiciones por parte del gobierno y que en la empresa se manifiesta en seguridad de productos, publicidad veraz y otros asuntos.
4. **Públicos de acción ciudadana:** se trata de organizaciones de consumidores, grupos ecológicos, grupos minoritarios que pueden actuar a favor o en contra de las empresas.
5. **Públicos locales:** todos aquellos que se encuentran próximos a las instalaciones físicas de la empresa, trátase de oficinas corporativas y/o fábricas, que deben ser tomados en cuenta en reuniones y establecer



contacto permanente para evitar conflictos innecesarios o contribuir la empresa a causas que lo ameriten.

6. **Público general:** la imagen que el público tiene de una empresa afecta sus compras.
7. **Público interno:** incluye a los propios trabajadores en la empresa, gerentes, voluntarios, sindicatos, mesa directiva y relaciones públicas debe mantenerlos siempre informados a través de boletines u otros medios y lograr también motivación en los empleados.

Las relaciones públicas consisten en toda una gama de herramientas para conseguir la atención y crear el **valor del qué hablar**. Algunas de las herramientas a las cuales recurre son publicaciones, eventos, noticias en medios de comunicación masiva (radio, prensa, televisión e Internet), la creación de identidad con los medios y participación en asuntos sociales (causas sociales específicas), el denominado *lobbying* (grupos de presión o cabildeo) e inversiones sociales.

Las **relaciones públicas** no sólo sirven para promover productos de las empresas, sino que también puede promover personas, ideas, lugares y actividades y tiene como función primordial forjar buenas relaciones con los diversos públicos que rodean a una empresa.

No sólo **se dirige** a los consumidores o clientes sino también a proveedores, distribuidores, accionistas de la empresa y al gobierno.

Las relaciones públicas pueden conceptualizarse como una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas.

#### **10.5. Capitulado del plan de relaciones públicas**

En cuanto a **la estructura o capitulado del plan de relaciones públicas**, la gran mayoría se compone de:



1. **Carátula:** identifica el documento como plan de relaciones públicas, indica el nombre de la empresa y el periodo que comprende.
2. **Índice:** referencia cada elemento del plan indicando el número de página que le corresponde.
3. **Resumen ejecutivo:** contiene el extracto del plan en un máximo de 4 hojas, con el fin de reducir el tiempo y esfuerzo requerido de todo el plan.
4. **Objetivos:** los que se pretenden lograr tanto a nivel general como por cada una de las áreas, funciones o procesos.
5. **Identificación del público** o públicos meta, con el perfil correspondiente a cada uno de ellos.
6. **Estrategias** para el periodo correspondiente.
7. **Acciones, mensajes y medios** a utilizar en el plan.
8. **Plan de actividades** con la secuencia y programación de tiempos para la realización de las diversas acciones que el plan contemple.
9. **Presupuesto detallado** de los gastos e inversiones requeridos para que el plan funcione.
10. **Apéndices** y anexos.

### **Bibliografía del tema 10**

BISHOP, Bill, *Marketing estratégico para la era digital*, México, CECSA, 21ª edición, 2002, 227 pp.

COHEN, William A, *Plan de Mercadotecnia*, México, CECSA, 2004, 400 pp.

DAVID, Fred R., *Conceptos de Administración estratégica*, México, Pearson Prentice Hall, 9ª edición, 2003, 336 pp.

FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael y LUCAS, George, *Estrategia de marketing*, México, Thomson, 2ª edición, 2002, 443 pp.

THOMSON, Strickland, *Administración estratégica. Textos y casos*, Colombia, McGraw Hill, 13ª edición, 2004, 443 pp.



WALKER, Orville C., BOYD, Harper W. y MULLINS, John. *Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones*, México, McGraw Hill, 4ª edición, 2004, 431 pp.

SHERMAN, Arthur, CHRUDER, Herbert, *Administración de personal*, México, Continental Ediciones, 1985, 661 pp.

STEINER, George A, *Planeación estratégica*, México, CECSA, 1ª edición, 1993, 366 pp.

### **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.virtuacursos.com>

<http://www.universidadabierto.edu.mx>

### **Actividades de aprendizaje**

**A.10.1.** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabore un mapa conceptual de los temas. Para ello, remítase al apéndice de la guía.

**A.10.2.** Diríjase a la siguiente dirección electrónica, <http://www.benavides.com.mx>, recorra todo el sitio y con la información disponible en dicho portal, elabore un plan completo de relaciones públicas para farmacias Benavides.

**A.10.3.** Investiga los métodos y procesos en que se evalúa la opinión pública en los medios de información para determinar la opinión del público.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es el plan de relaciones públicas?
2. ¿Cómo define imagen?
3. ¿Qué es un público para relaciones públicas?
4. ¿Cómo definiría la comunicación interna en una empresa?
5. ¿Cuántos tipos de públicos puede tener una organización en general?
6. ¿Cuáles son las principales directrices en el proceso de relaciones públicas de una empresa?
7. ¿Qué fuentes pueden ayudar a una empresa a identificar a su público meta?



8. ¿En qué consiste la fase de asignación de medios de comunicación dentro del plan de relaciones públicas?
9. ¿Cuáles son las principales ventajas de utilizar a los diarios y periódicos como medios para relaciones públicas?
10. ¿Cuáles son los principales indicios para medir los resultados de las relaciones públicas?

### Examen de autoevaluación

#### Relaciones las columnas:

1. Medio	( ) Forma sencilla, de forma visual, que representa a la empresa.
2. Identidad corporativa	( ) Son los diarios, revistas, estaciones de radio y televisión, incluyendo el Internet.
3. Logotipo	( ) Los mantiene informados a través de sus boletines y otros medios internos para lograr la motivación en sus empleados.
4. Público financiero	( ) Todos aquellos que se encuentran en las proximidades de las instalaciones físicas de la empresa, sean fábricas u oficinas.
5. Público de medios de comunicación	( ) Conjunto de creencias que tienen los consumidores respecto a una empresa o marca en particular.
6. Público interno	( ) Se trata de organizaciones de consumidores, grupos ecológicos, grupos minoritarios que pueden actuar a favor o en contra de las empresas.
7. Público local	( ) Nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado que forma parte de la identidad visual de una empresa.





8. Símbolo	( ) Los logotipos, colores, tipografía e impresos estandarizados que distinguen a la empresa de forma específica y propia para diferenciarse de los competidores.
9. Públicos de acción ciudadana	( ) Influyen en la capacidad de las empresas para obtener fondos.
10. Imagen	( ) Todo instrumento que suple el contacto interpersonal y que media entre el emisor y el receptor.



## TEMA 11. PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN

### Objetivo particular

El alumno conocerá las consideraciones estratégicas más importantes para iniciar la actividad exportadora en empresas pequeñas, medianas o grandes. Será capaz de identificar los puntos más importantes de un plan estratégico de exportación y que resulte en el más adecuado a las necesidades exportadoras de las empresas.

### Temario detallado

- 11.1. ¿Qué es el plan de exportación?
- 11.2. Fases para el desarrollo del plan de exportación.
- 11.3. Factores de éxito en la exportación.
- 11.4. ¿Cómo seleccionar un mercado meta para la exportación?
- 11.5. Análisis de la capacidad exportadora de las empresas.
- 11.6. Capitulado del plan de exportación.
- 11.7. ¿Qué es una guía sectorial de exportación?
- 11.8. ¿Qué es un plan de negocios en comercio exterior?

### Introducción

La globalización de la economía mundial es una condición de mercado que exige a las empresas estrategias ofensivas audaces para conseguir nuevas posiciones en el mercado, así como de estrategias defensivas potentes para proteger las posiciones ya ganadas. Las empresas buscan expandirse fuera de su mercado nacional por razones fundamentales tan variadas como obtener acceso a nuevos clientes, reducir costos y mejorar la competitividad de la empresa, sacar partido de sus competencias centrales, o bien, distribuir su riesgo comercial en una base de mercado más amplia. La actividad exportadora a nivel mundial la realizan mayoritariamente pequeñas, medianas y grandes empresas, aún cuando se considere que ésta solo la realizan las grandes empresas multinacionales.



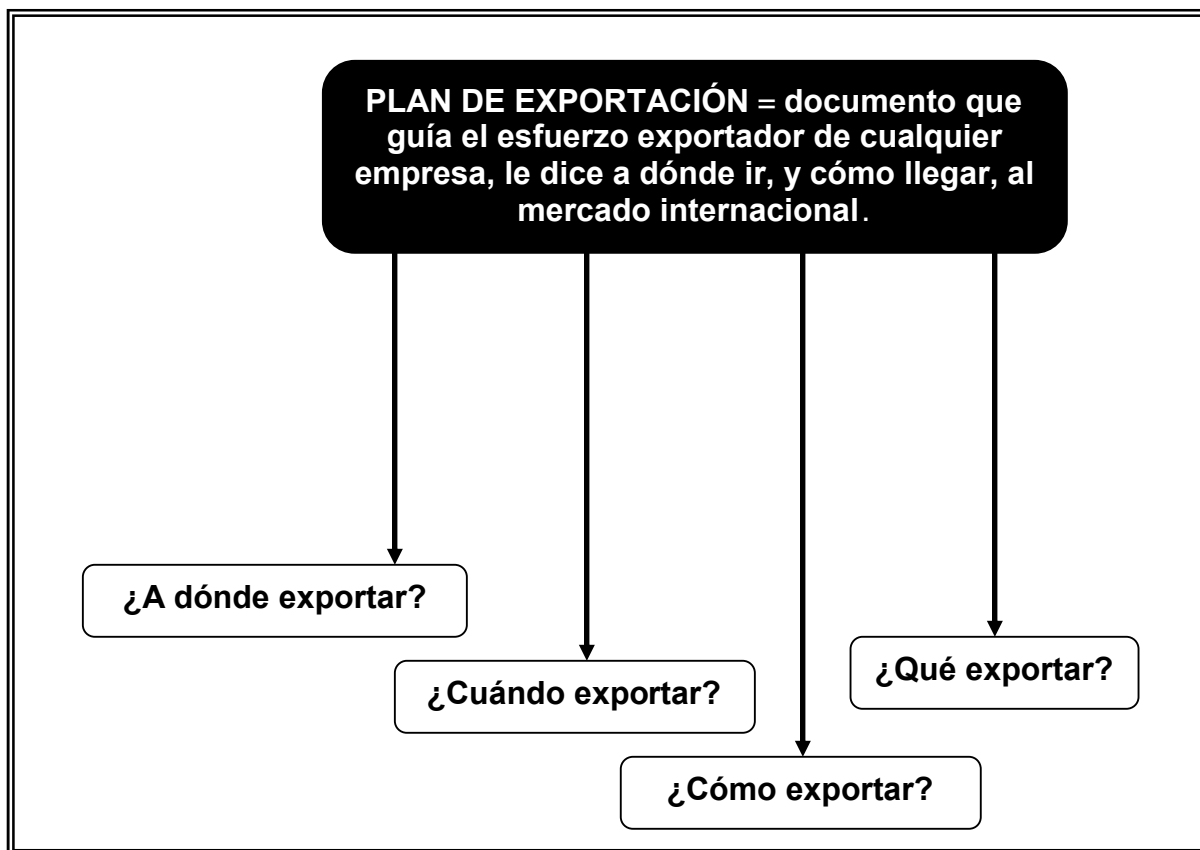
Uno de los grandes retos de las empresas que inician actividades de exportación es crear dentro de la empresa la cultura exportadora que permita que los esfuerzos, que ha de realizar la organización en su conjunto, se traduzca en presencia de los mercados internacionales, en los cuales incursiona a mediano y largo plazo. Adquirir una cultura exportadora, se logra a través de la implementación de la planeación estratégica en la organización además de las actividades que se llevan a cabo para lograr un exitoso proceso de exportación, que tienen su fundamento en la planeación estratégica de la exportación.

La actividad exportadora en una empresa se agrega a la cultura empresarial u organizacional y depende en alto grado de la calidad de la administración, de la medición de resultados y la mejora continua del desempeño.

### 11.1. ¿Qué es el plan de exportación?

Una definición propuesta por A. Lerma para el plan de exportación es: **documento** que guía el esfuerzo **exportador de cualquier empresa**, le dice a **dónde ir y cómo llegar** al mercado internacional. Propiamente, es el plan de mercadotecnia aplicado a mercados diversos y específicos en el exterior, que demanda el conocimiento de aspectos como: canales de distribución; perfil, usos y costumbres de los consumidores en los nuevos mercados; conocimiento de barreras arancelarias y no arancelarias, entre otros. Una vez que la empresa ha identificado las **motivaciones** para incursionar en el mercado internacional, empieza a hacerse **cuatro preguntas** fundamentales:

1. ¿A dónde exportar? ¿A mercados cercanos, mercados en rápido crecimiento; mercados más similares culturalmente; mercados donde la empresa es menos agresiva o mercados grandes?
2. ¿Cuándo exportar?
3. ¿Cómo exportar?
4. ¿Qué exportar?



**Figura 11.1. Las cuatro preguntas fundamentales del plan de exportación**

Las variables del mercado internacional son más que las del mercado nacional, de ahí la importancia del **plan de exportación**, por lo que su **elaboración tiende a:**

- ◇ Reducir al mínimo las decisiones irracionales frente a los imprevistos.
- ◇ Disminuir los conflictos acerca de los objetivos a los cuáles la empresa quiere dirigirse.
- ◇ Aumentar la preparación de la empresa al cambio.
- ◇ Suministrar a la empresa un esquema para la constante evaluación de sus actividades.
- ◇ Disciplinar, en forma sistemática, el planteamiento de la razón de ser de la empresa.



Entre las varias motivaciones que empujan a miles de empresas a salir al mercado internacional se encuentran:

- ◇ Necesidad de operar en un mercado de volúmenes que garanticen economías de escala.
- ◇ Pedidos casuales de importadores, conocido a través de ferias o misiones comerciales.
- ◇ Dificultades de ventas en el mercado interno con identificación de oportunidades en otros mercados.
- ◇ Mejor aprovechamiento de las instalaciones.
- ◇ Posibilidad de precios más rentables.
- ◇ Mejor programación de la producción.
- ◇ Alargamiento del ciclo de vida de un producto.
- ◇ Diversificación de riesgos.
- ◇ Mejorar la imagen con proveedores, bancos y clientes.
- ◇ Para equilibrarse contra la entrada de competidores en el mercado interno.
- ◇ Por política de desarrollo de la empresa.

### 11.2. Fases para el desarrollo del plan de exportación

Consisten propiamente en preparar el plan de exportación, el cual implica realizar las siguientes **tareas**:

#### Fases del plan de exportación

1. Describir el negocio
2. Detectar oportunidades comerciales
3. Evaluar la competitividad internacional
4. Determinar la estrategia competitiva
5. Desarrollar la estrategia y el material promocional
6. Identificar y seleccionar las ferias comerciales
7. Identificar y seleccionar misiones comerciales
8. Formular el plan de exportación



1. **Describir la situación presente del negocio:** implica elaborar un resumen detallado de todos los aspectos relevantes de sus operaciones actuales.
2. **Detectar oportunidades comerciales en el mercado internacional:** implica investigar los mercados meta posibles (tanto en fuentes primarias como secundarias), investigar las características de importadores, distribuidores y agentes más importantes para el producto o servicio de la empresa, evaluando sus cualidades y capacidades.
3. **Evaluar la competitividad internacional de la empresa y sus productos/servicios:** con el apoyo del análisis FODA, implica identificar las fuerzas y debilidades de la empresa de forma objetiva.
4. **Determinar la estrategia competitiva que implementará la empresa:** esto se hace con base en la información recopilada en las fases previas.
5. **Desarrollar la estrategia y el material promocional para sus productos en el mercado meta:** aquí es importante considerar los aspectos legales, técnicos y culturales más relevantes del nuevo mercado.
6. **Identificar y seleccionar las ferias comerciales que le ayudarán a tener presencia en los mercados internacionales:** muchas empresas subestiman su participación en este tipo de eventos internacionales, en ocasiones porque su condición financiera es precaria, pero en la mayor parte de las ocasiones, por desconocer la gran cantidad de ventajas que tienen para una empresa participar en las ferias internacionales. **Las ferias comerciales permiten a la empresa:**
  - ◇ La posibilidad concreta de evaluar las reacciones “en persona” del cliente potencial.
  - ◇ Acceder a nuevos consumidores.



- ◇ Despertar el interés en posibles inversionistas.
- ◇ Desarrollar la imagen de la empresa.
- ◇ Iniciar negociaciones.
- ◇ Ampliar la red de representantes o clientes.
- ◇ Compararse con la competencia internacional.
- ◇ Probar la aceptación de nuevos productos.
- ◇ Una relación costo/contacto baja.

7. **Identificar y seleccionar misiones comerciales que le permitan promocionarse en mercados meta:** ésta es una forma de que la empresa contacte con importadores/socios estratégicos potenciales, puesto que la institución que realiza los contactos en el extranjero ha identificado las oportunidades de negocio para la empresa.
8. **Formular el plan de exportación:** implica describir uno o varios proyectos específicos que sean prometedores.

El **análisis FODA o TOWS** es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento amenazas-oportunidades externas y debilidades-fortalezas internas.

### **11.3. Factores de éxito en la exportación**

Los empresarios o gerentes con verdadera vocación internacional tienen muy claro que **el proceso de exportación es de largo plazo** y que el logro del éxito no será tangible en unas semanas o meses, sino en años. El promedio que una empresa requiere para tener cimientos sólidos en los mercados extranjeros oscila entre los 3 y 5 años. Otro elemento vital para la consecución del éxito exportador radica en el hecho que la empresa siempre deberá invertir en su capital humano encargado de la actividad de internacionalización en la empresa. De forma concreta pueden mencionarse **cinco factores** para el éxito en la exportación:



1. **Contar con productos o servicios que sean una opción viable de compra para consumidores y/o clientes en mercados extranjeros.** Los consumidores estadounidenses o europeos suelen ser más exigentes, por lo cual, la calidad y el precio no son los únicos factores que consideran en su proceso de toma de decisión de compra.
2. **Seleccionar el o los mercados meta en que los productos exportables representen un buen negocio para la empresa.** La calidad y pertinencia de la información recabada a través de las fuentes primarias y secundarias es vital.
3. **Promover y gestionar ventas utilizando mecanismos aplicables a cada situación.** Entre los mecanismos disponibles se encuentran el canvaceo internacional, misiones y ferias comerciales, base de datos, comunicaciones por correo, teléfono, fax e Internet, envío de muestras, etc.
4. **Identificar los medios de comunicación para la promoción de productos más eficientes.** Cada mercado, desde el punto de vista legal, puede favorecer o restringir ciertos mecanismos de promoción y, en muchas ocasiones, la infraestructura del propio mercado meta (telecomunicaciones, transportación, por ejemplo), determinan la estrategia a implementar. La empresa, con la información recabada, determina el costo-beneficio que cada medio le representa.
5. **Desarrollar la logística necesaria.** La empresa evaluará y decidirá por el o los medios de transportes más adecuados para hacer llegar al cliente en el exterior su producto o servicio.





#### 11.4. ¿Cómo seleccionar un mercado meta para la exportación?

Uno de los puntos medulares en la actividad exportadora lo constituye la **selección del mercado meta** para la exportación. En principio, casi cualquier producto es exportable, pero la correcta evaluación de la magnitud del mercado meta en el corto, mediano y largo plazo; las tendencias para los productos; la normatividad aplicable y otros elementos son los que contribuyen a incrementar la rentabilidad y estabilidad de las operaciones de las empresas en los mercados internacionales.

Anteriormente se mencionaba que muchas empresas deciden su incursión en nuevos mercados por la similitud entre culturas o la proximidad física de los mercados. Aunque estas razones pueden ser válidas, no garantizan por sí solas el éxito de la empresa en el comercio internacional. Por tanto, la empresa debe realizar un estudio producto/mercado para determinar con un menor grado de incertidumbre si es o no conveniente exportar uno o varios productos de la empresa a un determinado mercado externo. Este estudio se realiza a través de tres líneas generales: **la empresa, el producto y el mercado**. Analicemos cada uno.

##### **Empresa**

Debe **evaluar** objetivamente **la forma** en que está **organizada** y si se requerirá de una nueva asignación de funciones relacionadas con las tareas necesarias para la comercialización internacional de bienes y servicios, o bien crear una nueva estructura, es decir, hacer adecuaciones al organigrama. También debe **evaluar el área de producción** para determinar cómo afectaría a su capacidad instalada la programación de productos para exportación en términos de turnos, recursos humanos y financieros, adecuaciones tecnológicas, por ejemplo. Se deberán **considerar también aspectos financieros** (si se requerirá de préstamos, por ejemplo) y la situación comercial actual.



## Producto

Las características propias de muchos mercados extranjeros obligan a las empresas a **realizar adecuaciones importantes a sus productos** en función de aspectos como la dimensión/presentación preferida por los consumidores, envases/embalajes biodegradables y/o ecológicos, normatividades técnicas. En casos más extremos, la empresa se ve obligada a modificar el nombre o logotipo de su marca si éste resulta inadecuado por el contexto cultural o religioso en un mercado determinado.

## Mercado

La empresa deberá **evaluar la magnitud del mercado meta** en términos de la información macroeconómica del país:

- ◇ **Características del país:** superficie, población, distribución de la población por edad y nivel de ingresos, grupos étnicos, principales ciudades, fuerza de trabajo, idioma, nivel de instrucción, religión, clima, sistema político, periodos festivos, entre los más relevantes.
- ◇ **Cuadro económico:** PIB, variaciones del PIB y su distribución por sectores económicos, ingreso per capita, inflación, divisa local, cambio con divisas fuertes, tasas de interés promedio, líneas de crédito, estructura productiva, deuda interna y externa, balanza comercial y balanza de pagos, infraestructura, sistema financiero.

Por otra parte, la **información del mercado** como tal comprende:

- ◇ **Definición del producto:** su clasificación arancelaria, descripción del producto, usos y características, exigencias de identificación, requisitos de homologación.
- ◇ **Estructura de mercado en términos del tamaño del mercado, la demanda real y potencial, estadísticas y proyecciones.** Incluye las



estadísticas de producción interna y la exportación, la identificación de los principales productores y su participación en el mercado potencial.

- ◇ **Características del mercado en función de los usos y costumbres de los consumidores y sus expectativas:** los hábitos de compra, el tipo de materias primas e insumos utilizados y los segmentos de mercado, competencia, líderes de mercado y tendencias en la demanda.
- ◇ **Niveles de precio:** relacionados con la estructura de precios promedio por importadores, mayoreo, detallistas y consumidores.
- ◇ **Acceso al mercado:** ligado a cuestiones legales (libre importación, importación prohibida, importación suspendida, importación sujeta a costo, o a términos de importación), la existencia o no de tratos preferenciales (por acuerdos bilaterales, convenios, tratados), u otro tipo de controles (cambio de divisas, depósitos previos, precios mínimos, certificados de origen o requisitos sanitarios) e impuestos (arancelarios *ad valorem* y específicos, derechos compensatorios, impuestos de equiparación, sobre la renta y consumo).
- ◇ **Prácticas comerciales:** condiciones de pago más usuales en el país o mercado objetivo, plazos de entrega requeridos, transporte recomendado, forma usual de emitir pedidos.
- ◇ **Canales de distribución:** listado de los principales importadores, la esquematización del sistema de distribución, listado de los principales distribuidores, los márgenes de ganancia utilizados, funciones principales de cada intermediario, distribución de ventas de acuerdo con el canal elegido.
- ◇ **Empaques recomendados en el mercado meta.**
- ◇ **Formas de comunicación y promoción:** identificando las principales diferencias culturales, las ferias especializadas, revistas técnicas, catálogos de competidores, entre otros.



Las funciones específicas en una empresa son el resultado de la sucesiva división del trabajo en grupos de actividades, lógicamente distribuidas con el propósito de que una empresa realice con mayor eficacia sus objetivos organizacionales.

En cada oportunidad de iniciar o expandir las exportaciones a cargo de pequeñas y medianas empresas, surge la pregunta:

### **¿Cómo implantar las operaciones de exportación en la estructura organizacional?**

Las empresas tendrán que **fijar objetivos** generales **a corto, mediano y largo plazo**. En el corto plazo es fundamental crear conciencia para la exportación en toda la empresa y localizar los nichos de mercados. A mediano plazo, se debe inducir a la empresa a estructurarse para exportar e invertir en proyectos para exportación, así como inducir a la creación de una estructura comercial especializada para la exportación. En el largo plazo, deberá buscarse la consolidación de la estructura exportadora configurada y diversificada (en productos y mercados) para garantizar, a través del volumen y diversificación de operaciones internacionales, la suficiencia y crecimiento de la empresa.

Con los **objetivos definidos**, la empresa **deberá diseñar las funciones del departamento** o gerencia de exportaciones, considerando los problemas asociados al comercio exterior, como son: actividades de importación y exportación, financiamientos internacionales, transferencia de tecnología, subcontratación internacional e inversiones. De la complejidad deriva la decisión de posicionar en el organigrama una subgerencia, jefatura de departamento o jefatura de sección. Los factores que ayudan a dimensionar el tamaño de la estructura orgánica del departamento de exportación son:

- ◇ Dimensiones de la empresa y sus objetivos.
- ◇ Principales mercados en que actúa.



- ◇ Tipos de productos.
- ◇ Acercamiento cultural.
- ◇ Recursos disponibles.

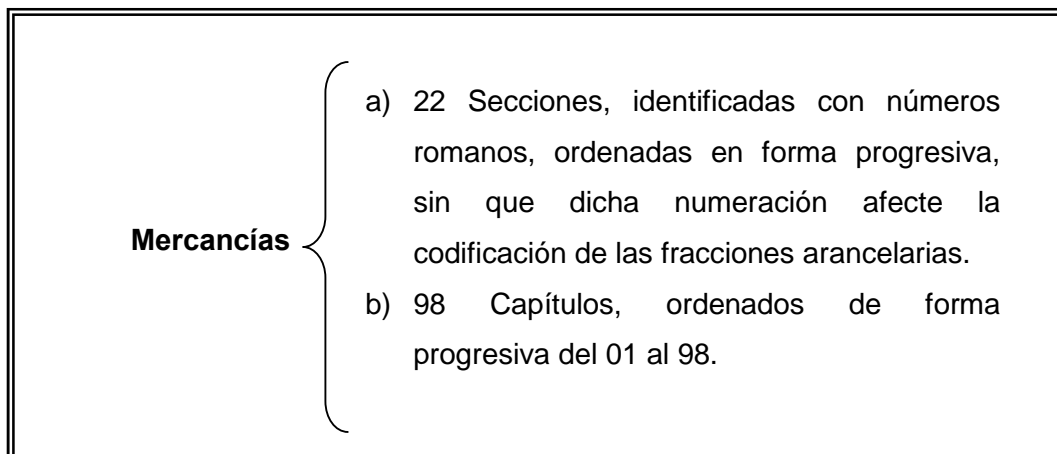
El **arancel o tarifa aduanera** es un impuesto gubernamental o derecho de aduana sobre un bien de embarque internacional. El país receptor lo aplica a una mercancía importada con el propósito de incrementar el valor y así proteger a las similares que se fabriquen o produzcan en su territorio.

Si el arancel lo cobra, al país exportador se le conoce como arancel a la exportación; si lo cobra un país por el que pasan los bienes, se llama **arancel de tránsito**; si lo cobra el país importador, es un arancel a la importación, el más común.

**Los aranceles a la importación** sirven como medio para elevar el precio de los bienes importados, a fin de conceder a los bienes competitivos de producción nacional una ventaja relativa de precio.

Asimismo, los aranceles pueden tasarse por unidad, en cuyo caso se llaman **aranceles específicos** o pueden tasarse como porcentaje del valor del artículo, en cuyo caso se llaman **aranceles ad valorem** y la combinación se llama **arancel compuesto**.

Para atender a los compromisos internacionales en materia de comercio exterior, se han clasificado las mercancías en la siguiente forma:



**Figura 11.2. Clasificación de mercancías**

Dentro de cada capítulo se contiene la siguiente información:

- ◇ **Código:** la fracción arancelaria que identifica las mercancías a través de un código numérico de 8 dígitos. Los dos primeros dígitos indican el capítulo; los siguientes dos indican la partida; los subsecuentes dos la subpartida y los últimos dígitos la fracción.
- ◇ **Descripción:** detalle de las características de las mercancías.
- ◇ **Unidad:** unidad de medida de dichas mercancías
- ◇ **Ad valorem:** el impuesto de importación o exportación en sus modalidades *ad valorem*, específico o mixto, que se causa según corresponda.

Las **condiciones de pago** en el comercio exterior involucran formas jurídicas que deben manejarse y conocerse con todo detalle. En el comercio internacional se generan contratos diversos que no sólo deben verse como instrumentos jurídicos sino como planes de acción y guía de trabajo. Siempre requieren de personal especializado en derecho internacional que defina claramente el territorio de responsabilidad de cada parte, idioma que prevalecerá; las obligaciones y derechos de cada una de las partes involucradas en los distintos momentos del contrato; así como la definición clara del producto, la calidad, cantidades, términos de pago, inspección previa al embarque, la responsabilidad por no cumplimiento



del suministro, eventual variación de precios. Lo recomendable siempre es comenzar actividades de comercio internacional a través de la **carta de intención**.

Existen diversas formas de llevar a cabo las operaciones de comercio exterior, donde intervienen el comprador, a quien también se le conoce como importador, y el vendedor a quien se le conoce como exportador. Las formas más comunes son:

- ◇ **Pago anticipado o cobrar antes de la entrega del pedido:** puede significar dos cosas:
  - a. Antes de recibir la mercancía de parte del vendedor, se tiene que pagar a ésta en forma anticipada (el riesgo para el comprador es pagar por mercancía de otra calidad o especificaciones distintas a las pactadas).
  - b. Una entera confianza hacia el vendedor en virtud de que ha habido operaciones comerciales anteriores y, tanto el comprador como el vendedor, tienen amplia confianza entre ellos.
  
- ◇ **Cobrar al contacto (al momento de la entrega del producto):** se efectúa el pago de las mercancías cuando el comprador recibe, a su entera satisfacción, las mercancías objeto del contrato, convenio o carta de intención firmada entre las partes. Existe confianza entre las partes, ya que existe el riesgo de enviar mercancías sin antes haber obtenido el pago correspondiente.
  
- ◇ **Cheque bancario internacional:** tanto el librador como el librado, son instituciones de crédito y siempre se tendrá por sentado que tienen los fondos suficientes para que el beneficiario disponga del dinero.



- ◇ **Orden de pago (transferencia bancaria):** es más ágil y seguro que los anteriores, ya que intervienen exclusivamente como parte principal los bancos y el costo del servicio es relativamente barato. Los bancos utilizan, para el envío de su correspondencia electrónica, sistemas como el *swift* (Sociedad Mundial para Telecomunicaciones Financieras Interbancarias). Al recurrir al banco, se informa el nombre y domicilio del beneficiario para que éste pueda solicitar el pago contra la presentación de algún documento especial.
  
- ◇ **Transferencia de fondos:** se puede equiparar con la orden de pago, ya que en este medio de pago intervienen los bancos, que efectúan la transferencia de fondos utilizando el *swift*, la diferencia estriba en que, mientras que en la orden de pago el beneficiario del dinero se presenta en ventanilla del banco, en el que tiene que pagar, la transferencia de fondos el dinero se acredita o se abona a una cuenta de cheques. Para que se pueda llevar a cabo, los bancos deben ser corresponsales, es decir, los bancos deben mantener relaciones comerciales entre sí. Generalmente, el tiempo en que se acredita la cuenta es de 48 horas hábiles a partir de la fecha de su transmisión.
  
- ◇ **Contra documentos (en la presentación de los documentos de embarque).**
  
- ◇ **Crédito documentario como carta de crédito:** se le conoce como crédito comercial o documentario (*Letter of credit*) y es un medio de pago por el cual un banco se obliga a nombre propio y por cuenta de un comerciante a pagar en otra plaza, a un tercero, el valor de las mercancías contra la entrega de ciertos documentos que se le soliciten a este tercero. Aquí las partes que intervienen son: ordenante, banco emisor, beneficiario, banco corresponsal. Se clasifica de acuerdo a varios criterios:





- a. **Por su cancelación o modificación:** revocable o irrevocable.
- b. **Por el compromiso del banco corresponsal:** notificada, confirmada o domiciliada.
- c. **Por su disponibilidad o forma de pago:** a la vista, a plazo o de aceptación, o pago diferido.
- d. **Por la transmisión de derechos:** transferible o no transferible.
- e. **Por la posibilidad de volver a negociar el importe:** revolvente o no revolvente.
- f. **Por su origen:** de importación (si se es el ordenante), de exportación (si se es el beneficiario) o doméstica (la que se da dentro de un mismo país).
- g. **Otros tipos:** *back to back*; cláusula roja o *stand by*.

En contratos de compra-venta, reviste vital importancia la claridad en los **INCOTERMS** (*International Commercial Terms*) involucrados, si los hay, Los cuales son un conjunto de reglas uniformes para la interpretación de términos comerciales internacionales que definen los costos, riesgos y obligaciones de compradores y vendedores en transacciones internacionales. No se incluyen de manera implícita en los contratos de ventas de bienes y, si se emplean, deben incluirse de forma específica en el contrato, al igual que las reglas de interpretación y realizar la aplicación apropiada de los términos mediante disposiciones adicionales en el contrato.

La popularidad de los **INCOTERMS** radica en el hecho de que cada categoría establece la responsabilidad del vendedor de poner la mercancía a disposición del comprador en un punto determinado, el medio de transporte, seguro de la mercancía, lo relativo a envase y embalaje, todo lo relacionado con trámites y gastos aduanales, tanto de la importación como de exportación, las maniobras de carga y descarga, y la inspección de la mercancía.



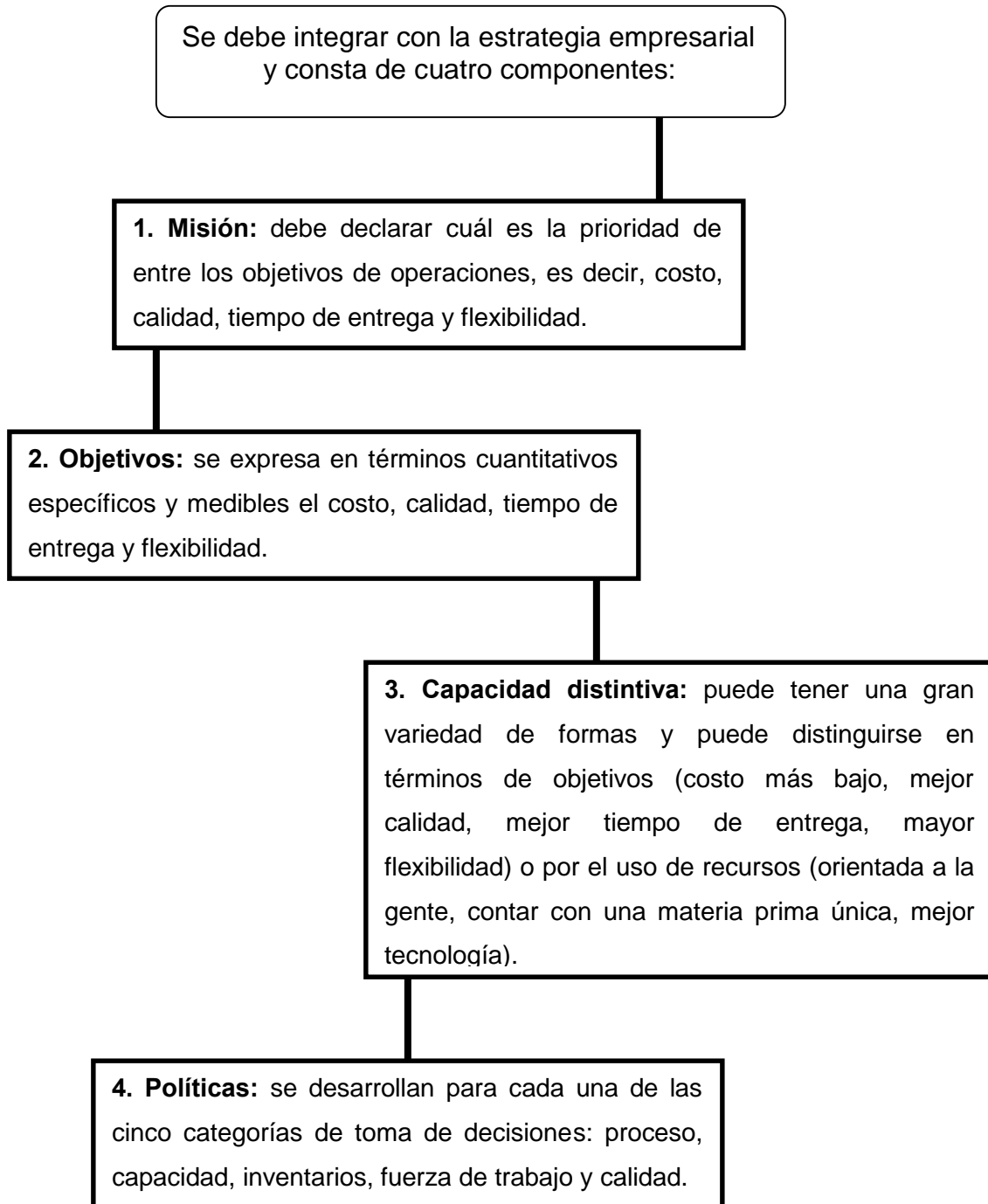
### 11.5. Análisis de la capacidad exportadora de las empresas

De gran relevancia resulta para la empresa realizar el **análisis de su capacidad exportadora**, para la obtención de la siguiente información:

- ◇ Ventas.
- ◇ Producción.
- ◇ Estructura de costos.
- ◇ Tecnología disponible.
- ◇ Calidad del producto.
- ◇ Diseño competitivo del producto.
- ◇ Normas internacionales aplicables al producto en el mercado meta.
- ◇ Presencia de los competidores en el mercado meta.
- ◇ Capacidad del canal de distribución y su funcionamiento en el mercado meta.
- ◇ Fijación de precios de exportación.

Todos los elementos anteriores constituyen la diferencia entre dos tipos de empresas: las que aplican la **política de exportación** para eliminar los excedentes de producción que se generan en el mercado interno—y que no se consumen en el mercado nacional—, y aquellas empresas que desarrollan su **actividad exportadora** como **proceso permanente** para posicionarse en nuevos mercados con la cantidad y calidad que los mercados extranjeros demandan de sus productos.

El **área de operaciones** debe ayudar a la empresa a lograr una posición competitiva en su mercado. La estrategia de operaciones es una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulso generales para la toma de decisiones.



**Figura 11.3. Componentes de la estrategia empresarial**



La **localización** debe responder a **tres preguntas** cruciales:

1. ¿Cuánta capacidad se necesita?
2. ¿Cuándo se necesita la capacidad?
3. ¿Dónde debe localizarse la capacidad?

Existen diferentes tipos de problemas de localización y los criterios para la toma de decisiones se basan en dos tipos de factores:

1. **Relacionados con costo** (costos tangibles como terreno, edificio, equipo, transportación, costo de utilidad, impuestos y seguros, laborales).
2. **No relacionados con los costos** (oferta de mano de obra, relaciones laborales y sindicales, actitudes de la comunidad, reglamentos gubernamentales, calidad de vida, impacto ambiental, reacción de la competencia).

Así, una manera de combinar todos estos factores es desarrollar una escala de calificación para cada uno.

En general puede decirse que la localización de varias fábricas y bodegas tiende a reducir costos de producción y distribución; la localización de tiendas competitivas al menudeo buscan incrementar la rentabilidad, la localización de servicios de emergencia y reducir el tiempo de respuesta.

La **estrategia acerca de las instalaciones** consta de:

1. **Cantidad de capacidad:** primero se considera la medición de la capacidad (unidades de producción por periodo de tiempo: barriles de cerveza por día, toneladas de acero por año, metros cúbicos de grava movidos por día) y el colchón de capacidad. (Colchón de capacidad =



capacidad – demanda promedio). Si el mercado está en expansión o el costo de construcción y operación de la capacidad es bajo, en relación con el costo que implicaría la falta de capacidad, se requiere de un colchón positivo. Se debe construir conforme al pronóstico promedio y tener la máxima utilización.

2. **Tamaño de las unidades:** el costo unitario de producción disminuye cuando se incrementa el tamaño de la instalación, cuando existen ahorros por volumen.
3. **Ampliación de las instalaciones:** existen dos estrategias: adelantarse a la competencia y esperar.
4. **Tipos de unidades:** existen cuatro tipos de categorías:
  - ◇ **Enfocada al producto (57%):** producen una familia y tipo de productos casi siempre para un mercado muy grande. Centraliza las instalaciones en una sola o pocas ubicaciones.
  - ◇ **Enfocada al mercado (31%):** se ubican en los mercados a los que sirven. Por efecto de tarifas, barreras comerciales o fluctuaciones cambiarias.
  - ◇ **Enfocada al proceso (9%):** tienen una o dos tecnologías. Producen componentes o partes que se envían a otras instalaciones para procesamiento o ensamble adicional, por ejemplo una industria automotriz.
  - ◇ **En general (3%):** produce varios tipos de productos y utiliza varios procesos diferentes.

Por otra parte, el arreglo de las instalaciones puede obedecer a diferentes criterios: **puesto fijo, procedimiento o producto.**



Dos factores importantísimos en la **producción de bienes de exportación** son los insumos o materia y los proveedores. **Los insumos o materia prima** se refieren a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto, o bien a los insumos necesarios para prestar un servicio. Para el caso de los **proveedores**, es indispensable establecer criterios de selección como:

- ◇ Cumplimiento de fechas de entrega.
- ◇ Calidad.
- ◇ Precio.
- ◇ Servicios que ofrece.
- ◇ Créditos.
- ◇ Localización del producto.

Hay que **contemplar**, adicionalmente, las siguientes **situaciones**:

- Compras nuevas.
- Compras importantes, tanto económicas como técnicas.
- Evolución del mercado actual.

La investigación de un **proveedor** comprende:

- Elaboración de una lista de proveedores aceptable.
- Elaboración de cotizaciones o concurso de ofertas.
- Evaluación de las ofertas y elección de un proveedor.

Otros autores consideran que los proveedores pueden valuarse en relación a cuatro responsabilidades básicas:

- a. Precio.
- b. Tiempo.
- c. Calidad.
- d. Cantidad.



Así como 6 parámetros:

1. Confianza: ¿el proveedor tiene buena reputación?
2. Capacidad técnica: ¿puede crear diseños especiales?
3. Servicio después de la venta
4. Disponibilidad: horarios, existencias, ubicación
5. Conveniencia de adquisición: empaques, fletes
6. Ayuda en las ventas: ¿recomendará nuestros productos?

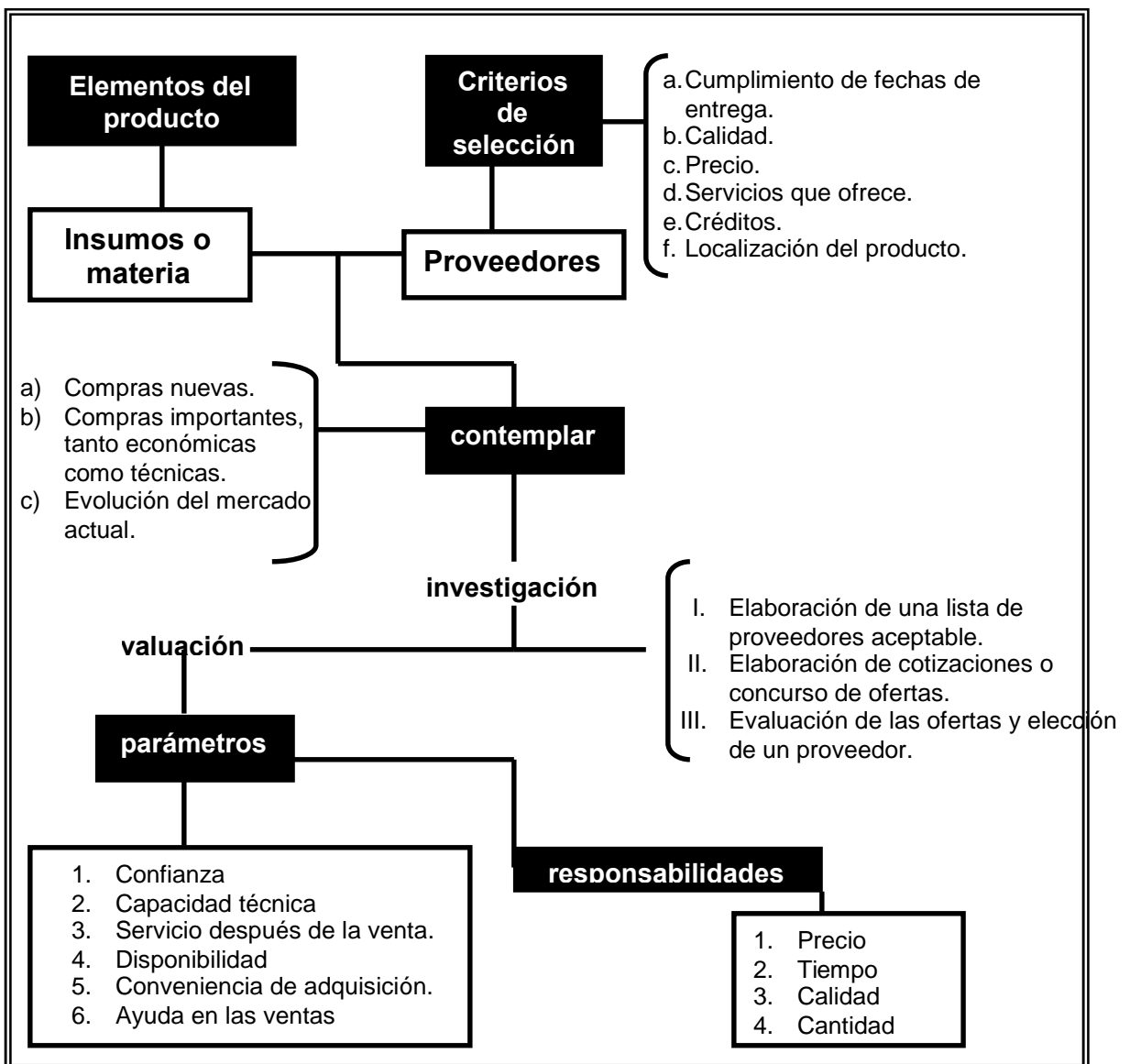


Figura 11.4. Factores en la producción de bienes de exportación



El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el **equipo y maquinaria** requerida para llevar a cabo la elaboración de los productos y/o prestación de servicios. Para esto se requiere:

- ◇ Descomponer el proceso en actividades específicas.
- ◇ Elaborar la lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
- ◇ Elaborar la lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.
- ◇ Calcular la materia prima requerida en el proceso.
- ◇ Determinar el espacio físico necesario para llevar a cabo cada actividad.
- ◇ Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

Es necesario contemplar el programa de mantenimiento del equipo y maquinaria, a fin de garantizar un adecuado funcionamiento del mismo. Los factores técnicos que intervienen en la selección de maquinaria, equipo y proveedores son:

- ◇ Capacidad de producción en régimen normal de trabajo, especificando: producción, horarios, reservas de capacidad o sobrecarga.
- ◇ Grado de eficiencia y rendimiento en términos de aprovechamiento de materia prima, especificando: índices de mermas, producción de desechos.
- ◇ Calidad del producto obtenido.
- ◇ Vida útil, necesidades de mantenimiento, perspectivas de daños, desgaste y obsolescencia.
- ◇ Espacios necesarios para su instalación y especificaciones.
- ◇ Necesidades de manejo de materiales.





La decisión sobre la **tecnología** también determina la capacidad exportadora de empresas. Los criterios para la selección de la tecnología más comunes son:

- ◇ Facilidad de adquisición.
- ◇ Condiciones especiales para hacer uso de ellas (pago de patentes, acuerdos, licencias).
- ◇ Aspectos técnicos (capacitación, equipo, instalaciones).
- ◇ Posibilidades de copiado.

Lo importante en la transferencia de tecnología (compra de tecnología) es saber exactamente qué se comprará por ejemplo, se puede adquirir la capacidad de producir y comercializar (tecnología no incorporada: información, asesoría, capacitación, normas, patentes, conocimientos) o se puede adquirir tecnología incorporada (bienes de capital; materiales y materias primas).

En el comercio internacional lo relacionado con la **calidad y su control** son decisivos. Principia y termina con la responsabilidad de la dirección.

La **calidad del producto** es la adaptación a las especificaciones de diseño, a la función y al uso, así como al grado en el cual el producto se apega a las especificaciones de diseño.

La clave para la administración de la calidad es:

- ◇ Entender la necesidad de mejorar.
- ◇ Selección de técnicas de mejoramiento.
- ◇ Características del producto (determinadas por metas específicas del mercado, la organización y requerimientos técnicos).
- ◇ Diseño.
- ◇ Capacidad del proceso.



Así, la calidad se diseña hacia el producto, donde el factor clave en la producción es el grado de variación. Para asegurar la calidad, hay que efectuar un análisis de la calidad:

### **Técnicas de diagnóstico**

Categorías de costo:

1. **Prevención:** costos de capacitación, costos de planeación, medición certificación.
2. **Evaluación:** costo de mano de obra.
3. **Fallas internas:** costo de desecho; nuevo procesamiento.
4. **Fallas externas:** garantías, costo de servicio.

### **Mejoramiento**

El camino hacia la mejora de la calidad requiere del establecimiento de una filosofía de calidad, de una cultura de calidad, del desarrollo del personal y de la planificación de la calidad enfocada al cliente. La propuesta de Juran contempla:

- ◇ Crear conciencia de la necesidad de mejorar.
- ◇ Fijar metas de mejora.
- ◇ Ofrecer entrenamiento.
- ◇ Implementar proyectos para resolver problemas.
- ◇ Dar reconocimiento.
- ◇ Comunicar resultados.
- ◇ Mantener un registro y documentación

### **11.6. Capitulo del plan de exportación**

Se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- ◇ Serie de pasos para la concepción y desarrollo de un proyecto.
- ◇ Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- ◇ Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- ◇ Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.



Los tres objetivos principales de este documento son:

1. Poner al empresario en capacidad de asumir los riesgos relativos a la realización de una idea de negocios.
2. Convencer a los grupos de interés externos a la empresa de financiar y compartir el riesgo que dicha idea importa.
3. Proporcionar al empresario un instrumento de guía en el proyecto empresarial acometido.

El **capitulado del plan de exportación** deseable es el siguiente:

1. **Carátula:** identifica el documento como plan de exportación, el nombre de la empresa y el periodo que comprende.
2. **Índice:** referencia cada elemento del plan indicando el número de página que le corresponde.
3. **Introducción:** ¿por qué se elabora y presenta el plan de exportación?, ¿cuál es su utilidad y cuáles son las razones para exportar?.
4. **Resumen ejecutivo:** contiene el extracto del plan en un máximo de 4 o 5 páginas, con el fin de reducir el tiempo y esfuerzo requerido para que la dirección general, posibles inversionistas o entidades financieras, se enteren fácil y rápidamente del contenido del plan.
5. **Observaciones y recomendaciones:** en un máximo de 3 páginas.
6. **Análisis de la situación actual** en términos de la empresa, el producto o servicio y el mercado interno.
7. **Mercado meta:** su identificación, evaluación y selección, consideraciones del consumidor y los canales de distribución.
8. **Entorno:** la información relativa a la información económica, demográfica, política y cultural más relevante del o los mercados meta.
9. **Estrategias** para la exportación, producción y organización,
10. **Plan de acción:** con el programa de actividades que indiquen la duración del esfuerzo.



11. **Presupuesto** para la exportación, con costos e inversiones.
12. **Anexos**: que puede contener el aspecto metodológico, directorios, normatividad, esquemas, estadísticas o lo que se considere necesario incluir.

### 11.7. ¿Qué es una guía sectorial de exportación?

La guía sectorial de exportación es un documento que comúnmente lo elaboran instituciones especializadas en comercio exterior, como en México lo hace el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), y sirven como instrumento de apoyo al empresario que desea exportar, ya que contiene la secuencia de actividades propias del sector al que pertenece su empresa.

Las instituciones u organismos que elaboran estos documentos buscan incrementar la capacidad exportadora de la pequeña y mediana industria, desarrollando instrumentos para fomentar la cultura de la exportación, promover la oferta exportable y difundir aspectos técnicos y legales que intervienen en la exportación, entre otros.

La estructura general de este tipo de guías sectoriales corresponde a la secuencia de las actividades que se tienen que desarrollar en un proceso de exportación, en un sector determinado.

Los aspectos más importantes que se incorporan en las guías sectoriales son:

- ◇ **Introducción al sector**, con información relativa a la determinación de productos y mercados, con las principales estadísticas del comercio internacional del sector y sus partes, con el objeto de contar con los elementos indispensables para seleccionar tanto el producto a exportar como el mercado idóneo para éste, así como un diagrama de flujo del proceso de exportación.



- ◇ **Información** sobre las **estructuras arancelarias aplicadas a los productos del sector** por los países con los que México ha firmado Tratados de Libre Comercio o Acuerdos Comerciales, además de cualquier otra información complementaria como puede ser reglas de origen, impuestos y trámites aduanales en los países importadores.
- ◇ **Información sobre los aspectos no arancelarios**, incorporando las referencias de las normas técnicas más importantes en los países de destino de la exportación de los productos del sector.
- ◇ **Información** relacionada con la **distribución física internacional** y que detalla los medios de transporte más comunes para los productos del sector, formas de pago más comunes y los seguros a que debe sujetarse la mercancía exportable.
- ◇ **Información de acceso al mercado** cuyo contenido es todo lo relacionado a la mercadotecnia internacional y algunas experiencias de empresas exportadoras exitosas.

Estas guías suelen contener diagramas, ilustraciones y gráficas que identifican los elementos que aplican directamente al sector/producto de forma específica (normas de etiquetado, tipos de embalaje, simbología incluida en etiquetas y empaque, por ejemplo), lo que facilita al potencial exportador su incursión en nuevos mercados.

Al exportador le resulta de vital importancia conocer todo lo relativo a los aspectos aduaneros y arancelarios, ya que éstos constituyen una de las partes más delicadas de todo el proceso exportador. El tratamiento arancelario y la clasificación para el producto pueden evitar complicaciones innecesarias al exportador.

Los datos que deben asentarse en documentos como el pedimento de exportación, la factura comercial, la lista de empaque o documentos de transporte son claramente explicados en este tipo de guías. Los trámites relacionados con



pagos de derechos (DTA), el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), las devoluciones y compensaciones del IVA y los certificados de origen que puedan requerirse para los productos del sector también son explicados en estos documentos.

De gran relevancia resulta la descripción de aspectos no arancelarios, que en el comercio internacional constituyen la fuente más sofisticada para muchos países de protección a sus industrias, que se hacen visibles a través de diferentes normas como: normas técnicas, de seguridad (para el manejo o producción de mercancías), de etiquetado o diversas regulaciones ecológicas (muy comunes en la Unión Europea).

En cuanto a la información relativa al acceso al mercado, las **guías** hacen énfasis en el **tipo de comercialización** más común para los **productos del sector**, como la presentación del producto, los canales de distribución, los márgenes de intermediación y las estrategias de comercialización más adecuadas.

Adicionalmente, hay guías que incluyen un capítulo con **información** relacionada con **proveeduría**, es decir, empaque (desarrollo, resistencia, proveedores, garantía y asistencia técnica), el embalaje (normas y requisitos), insumos (materiales más comunes para los productos, requisitos y garantías) así como incentivos a la exportación (los programas Pitex y Altex).

Finalmente, como anexos, suelen contener el directorio de oficinas o centros de asesoría en el extranjero, que en el caso de Bancomext se refiere al directorio de sus Centros Bancomext o Consejerías Comerciales, además de glosario de términos técnicos y normas del sector.

### **11.8. ¿Qué es un plan de negocios en comercio exterior?**

El plan de negocios en comercio exteriores el documento en el que se analiza la situación actual de la empresa, reconociendo las fuerzas y debilidades tanto propias como las de los competidores y la industria en la que se encuentra la



empresa, a fin de fijar las rutas de acción que faciliten a la organización el aprovechamiento de oportunidades, reduciendo o esquivando al mismo tiempo los riesgos inherentes al comercio exterior. Es una excelente herramienta para lograr lo que se pretende en la organización de forma eficiente, lo cual se mide en función del volumen de resultados, costo y tiempo.

Los tres **aspectos relevantes** en este documento son:

1. Dónde se encuentra la organización actualmente.
2. A dónde pretende llegar.
3. Qué tiene que hacer para llegar a donde pretende.

Este documento **incrementa la capacidad** de la gerencia **para dirigir la organización**; permite a los accionistas e inversionistas evaluar propuestas; ayuda a identificar mercados, segmentos y perfiles de clientes y, sobre todo, identifica recursos y acciones necesarias para lograr los objetivos de la empresa. Para que funcione, su contenido debe ser comunicado a todas las áreas que tengan alguna responsabilidad en su puesta en marcha y operación y, sobre todo, debe ser **dinámico y flexible para responder** adecuadamente **a los cambios** en el entorno económico, social, cultural y demográfico de los mercados internacionales. Se formula un plan de negocios por varias razones:

- ◇ Para dirigir a la organización de manera más eficiente hacia la obtención de objetivos.
- ◇ Para obtener créditos y captar recursos de inversionistas potenciales.
- ◇ Porque es un documento que en el mercado global es útil para vender parcialmente una empresa, ya que revela la viabilidad del negocio que se desea adquirir.

En función del tamaño y complejidad de una empresa, el plan de negocios puede ser muy simple o muy complejo. La **elaboración** de este documento, mismo que pueden y deben desarrollar todo tipo de empresas, a nuevos negocios o a negocios actuales, consiste en cinco **pasos fundamentales**:



1. Observar, preguntar e investigar las necesidades o deseos insatisfechos o no satisfechos adecuadamente en su mercado. En otras palabras, se trata de identificar las oportunidades existentes en el mercado.
2. Seleccionar cuál o cuáles de las necesidades o deseos detectados. La empresa debe estar en condición de satisfacer y saber cómo se comportaría la demanda para ese producto en ese mercado específico. Debe cerciorarse de que las personas tengan capacidad de compra y estén dispuestas a adquirir el bien o servicio ofrecido por la empresa.
3. Desarrollar varias ideas y varios conceptos que el mercado potencial acepte fácilmente.
4. Evaluar las ideas en función de aspectos técnicos, rentabilidad, demanda real, capacidad de producción, por ejemplo.
5. Preparar el plan de negocios, es decir, estructurar formalmente la información recopilada y analizada en las fases anteriores. La estructura estándar del plan es la siguiente:
  - ◇ Carátula.
  - ◇ Índice.
  - ◇ Resumen ejecutivo.
  - ◇ Descripción del negocio actual.
  - ◇ Descripción detallada del o los proyectos.
  - ◇ Análisis de mercado.
  - ◇ Programa de actividades.
  - ◇ Plan de financiamiento.
  - ◇ Anexos.

### **Bibliografía del tema 11**

BISHOP, Bill, *Marketing estratégico para la era digital*, México, CECSA, 21ª edición, 20002, 227 pp.

COHEN, William A., *Plan de Mercadotecnia*, México, CECSA, 2004, 400 pp.





DAVID, Fred R., *Conceptos de Administración estratégica*, México, Pearson Prentice Hall, 9ª edición, 2003, 336 pp.

FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael y LUCAS, George, *Estrategia de marketing*, México, Thomson, 2ª edición, 2002, 443 pp.

THOMSON, Strickland, *Administración estratégica. Textos y casos*, Colombia, McGraw Hill, 13ª edición, 2004, 443 pp.

WALKER, Orville C., BOYD, Harper W. y MULLINS, John, *Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones*, México, McGraw Hill, 4ª edición, 2004, 431 pp.

LERMA KIRCHNER, Alejandro, *Comercio y Mercadotecnia internacional. metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial*, México, Thomson, 3ª edición, 2004, 436 pp.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, México, ECAFSA-Thomson Learning, 1ª edición, 2001, 285 pp.

### **Sitios de interés**

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.virtuacursos.com>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

<http://www.bancomext.com>

<http://www.economia.gob.mx>

<http://www.nafin.com>

### **Actividades de aprendizaje**

**A.11.1.** Elabora un mapa conceptual de los temas de la unidad; para ello, remítase al apéndice de la guía.

**A.11.2.** Elabora un cuadro sinóptico de las principales actividades que se realizan en cada fase del plan de exportación.

**A.11.3.** En el Tratado de Libre Comercio de América del Norte se pueden identificar los productos más factibles de exportar. Identifica que facilidades se podrían aprovechar en el marco de este tratado para que



una empresa mexicana exporte tubería de cobre y sus artes a Estados Unidos de América y Canadá. Contempla elementos como tipo de embalaje, canal de distribución, aspectos no arancelarios.

**A.11.4.** Acude a la biblioteca y analiza el artículo “*Algunas consideraciones para las PyMEs en la exportación de productos*” de la revista *Emprendedores*, número 96 de noviembre-diciembre 2005. Reflexiona sobre el tema y redacta tu punto de vista.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es un plan de exportación?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas de participar en una feria internacional?
3. ¿Cómo funciona una misión comercial?
4. ¿Cuáles son las adecuaciones más comunes que una empresa debe hacer a sus productos para incursionar en los mercados internacionales?
5. ¿Cuál es el propósito de un gobierno para aplicar un arancel a los productos que ingresan a su territorio?
6. ¿Cuáles son las partes que intervienen en una carta de crédito?
7. ¿Cuáles son las principales ventajas de los Incoterms?
8. ¿Qué es una guía sectorial?
9. ¿Qué es un plan de negocios?
10. ¿Por qué una empresa elabora un plan de negocios?

### **Examen de autoevaluación**

**Relacione las columnas:**

1. Arancel específico	( ) Impuesto gubernamental o derecho de aduana sobre un bien de embarque internacional.
2. Código	( ) Información relativa a la información económica, demográfica, política y cultural más relevante del mercado o mercados meta.



3. Arancel de exportación	( ) Medio de pago en que intervienen bancos que efectúan la transferencia de fondos utilizando el swift y el dinero se acredita o abona a una cuenta de cheques.
4. INCOTERMS	( ) Arancel que se tasa por unidad.
5. Carta de crédito	( ) Se paga la mercancía cuando el comprador recibe a su entera satisfacción las mercancías objeto del contrato.
6. Arancel o tarifa aduanera	( ) Arancel que se tasa como porcentaje del valor del artículo.
7. Transferencia de fondos	( ) Conjunto de reglas uniformes para la interpretación de términos comerciales internacionales que definen los costos, riesgos y obligaciones de compradores y vendedores en transacciones internacionales.
8. Cobro al contacto	( ) Identifica las mercancías a través de un código numérico de ocho dígitos.
9. Entorno	( ) Medio de pago internacional por el cual un banco se obliga a nombre propio y por cuenta de un comerciante, a pagar en otra plaza a un tercero, el valor de la mercancía.
10. Arancel <i>ad valorem</i>	( ) Arancel que cobra el país exportador.



### **Bibliografía básica**

BISHOP, Bill, *Marketing estratégico para la era digital*, México, CECSA, 21ª edición, 2002, 227 pp.

COHEN, William A, *Plan de mercadotecnia*, México, CECSA, 2004, 400 pp.

DAVID, Fred R, *Conceptos de Administración estratégica*, México, Pearson Prentice Hall, 9ª edición, 2003, 336 pp.

FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael y LUCAS, George, *Estrategia de marketing*, México, Thomson, 2ª Edición, 2002, 443 pp.

THOMSON, Strickland, *Administración estratégica. Textos y casos*, Colombia, McGraw Hill, 13ª edición, 2004, 443 pp.

WALKER, Orville C., BOYD, Harper W. y MULLINS, John, *Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones*, México, McGraw Hill, 4ª edición, 2004, 431 pp.

### **Bibliografía complementaria**

CZINKOTA, Michael R. y KOTABLE, Masaki, *Administración de mercadotecnia*, México, Thomson, 2ª edición, 2001, 599 pp.

FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Thomson, 2002, 336 pp.

FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge *Mercadotecnia*, México, McGraw Hill, 3ª edición, 2004, 540 pp.

KERIN, A. Roger, BERKOWITZ, N. Eric, HARTLEY W. Steven y RUDELIUS, William, *Marketing*, México, McGraw Hill, 7ª edición, 2003, 857 pp.

KOTLER, Philip, *Dirección de marketing (La edición del milenio)*, México, Pearson Prentice Hall, 10ª edición, 2001, 718 pp.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de marketing*, México, Pearson Prentice Hall, 6ª edición, 2003, 589 pp.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, México, Pearson Prentice Hall, 8ª. edición, 2001, 751 pp.

LAMB W, Charles, HAIR, F. Joseph y MC DANIEL, Carl, *Marketing*, México, Thomson, 6ª edición, 2002, 751 pp.



MC CARTHY, Jerome y PERREAULT, William, *Marketing. Un enfoque global*, México, McGraw Hill, 13ª. edición, 2001, 797 pp.

SANDHUSEN, Richard L, *Mercadotecnia*, México, CECSA, 2002, 660 pp.

STANTON, William, ETZEL, Michael y BRUCE, J. Walker. *Fundamentos de marketing*, México, McGraw Hill, 13ª. Edición, 2003, 764 pp.

### **Bibliografía adicional**

BELCH, George, *Promoción y publicidad. Perspectiva de la comunicación de marketing integral*, México, Mc Graw Hill 7ª edición 2004850 pp.

BURCH, John G, *Diseño de sistemas de información*, México, Limusa, 1992, 986 pp.

CHIAVENATO, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Mc Graw Hill, 5ª edición, 2003, 699 pp.

FERNÁNDEZ, Valiñas Ricardo, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia. Un enfoque latinoamericano*, México, ECAFSA-Thomson Learning, 1ª edición, 2001, 256 pp.

FLEITMAN, Jack, *Negocios exitosos*, México, Mc Graw-Hill, 1ª edición, 2000, 383 pp.

GITMAN, Lawrence, *Principios de Administración Financiera*, México, 8ª edición, 2000, 593 pp.

LAMBIN, Jean-Jacques, *Marketing estratégico*, México, Mc Graw-Hill, 1ª edición, 1989, 328 pp.

LERMA, Kirchner Alejandro, *Comercio y Mercadotecnia internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial*, México, Thomson, 3ª edición, 2004, 436 pp.

LERMA, Kirchner Alejandro, *Mercadotecnia. Publicidad y Relaciones Públicas*, México, Gasca Sicco, 1ª edición, 2004, 200 pp.

MERCADO, H. Salvador, *Relaciones Públicas aplicadas. Un camino hacia la productividad*, México, Thomson-Learning, 2002, 373 pp.



RODRÍGUEZ, Marín Mauro, *Pronósticos en los negocios. Planeación para incrementar sus ventas*, México, Gasca Sicco, 2004, 436 pp.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, México, ECAFSA-Thomson Learning, 1ª edición, 2001, 285 pp.

SHERMAN, Arthur, CHRUDER, Herbert, *Administración de personal*, México, Continental Ediciones, 1985, 661 pp.

STEINER, George A, *Planeación Estratégica*, México, CECSA, 1ª edición, 1993, 366 pp.

WELLS, William, BURNETT, John, MORIARTY, Sandra. *Publicidad. Principios y prácticas*, México, Prentice Hall, 3ª edición, 1996, 747 pp.



**RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN**  
**MERCADOTECNIA IV**

TEMA 1		TEMA 2		TEMA 3		TEMA 4	TEMA5	TEMA 6
1. F	1. G	1. B	1. F	1.D	1. V	1. V	I. 6	I. 3
2. F	2. J	2. A	2. V	2.D	2. F	2. F	II. 7	II. 5
3. V	3. H	3. C	3. F	3.A	3. V	3. F	III. 1	III. 6
4. V	4. B	4. B	4. V	4.C	4. V	4. V	IV. 8	IV. 8
5. V	5. I	5. B	5. F	5.A	5. F	5. V	V. 2	V. 2
6. F	6. D		6. V	6.C		6. F	VI. 5	VI. 1
7. V	7. A		7. F			7. V	VII. 3	VII. 4
8. V	8. E		8. F			8. F	VIII. 4	VIII. 7
9. F	9. C		9. V			9. V	IX. 10	IX. 10
10.F	10. F		10.F			10.F	X. 9	X. 9
						11.V		

TEMA 7	TEMA 8	TEMA 9	TEMA 10	TEMA11
I. 4	I. 8	I. 4	I. 8	I. 6
II. 3	II. 4	II. 7	II. 5	II. 9
III. 1	III. 7	III. 6	III. 6	III. 7
IV. 7	IV. 10	IV. 3	IV. 7	IV. 1
V. 2	V. 3	V. 1	V. 10	V. 8
VI. 8	VI. 5	VI. 2	VI. 9	VI. 10
VII. 5	VII. 1	VII. 8	VII. 3	VII. 4
VIII. 6	VIII. 9	VIII. 5	VIII. 2	VIII. 2
IX. 10	IX. 6	IX. 10	IX. 4	IX. 5
X. 9	X. 10	X. 9	X. 1	X. 3



## APÉNDICE

La técnica de los mapas conceptuales se está difundiendo rápidamente debido a que permite la representación y gestión del conocimiento, contribuyendo de forma decisiva al aprendizaje. Un mapa conceptual es una conceptualización de un argumento constituido por una representación gráfica reticular de los conceptos pertinentes al argumento y las relaciones que los conectan. La reticularidad es la estructura natural del mapa conceptual.

Los mapas son útiles para el estudiante porque le permiten:

- Organizar los contenidos del objeto de estudio.
- Interactuar con el conocimiento representado.
- Reconocer la relevancia del contenido.
- Realizar búsquedas de diversos tipos.
- Organizar y seleccionar estrategias para la solución de problemas.
- Reconocer modelos.
- Preparar la planificación del estudio personal.
- Identificar nuevas relaciones conceptuales e integrar nuevo conocimiento.
- Integrar grandes cuerpos de información.
- Estimular la creatividad, el pensamiento analógico y la reflexión.
- Estudiar efectivamente para los exámenes.

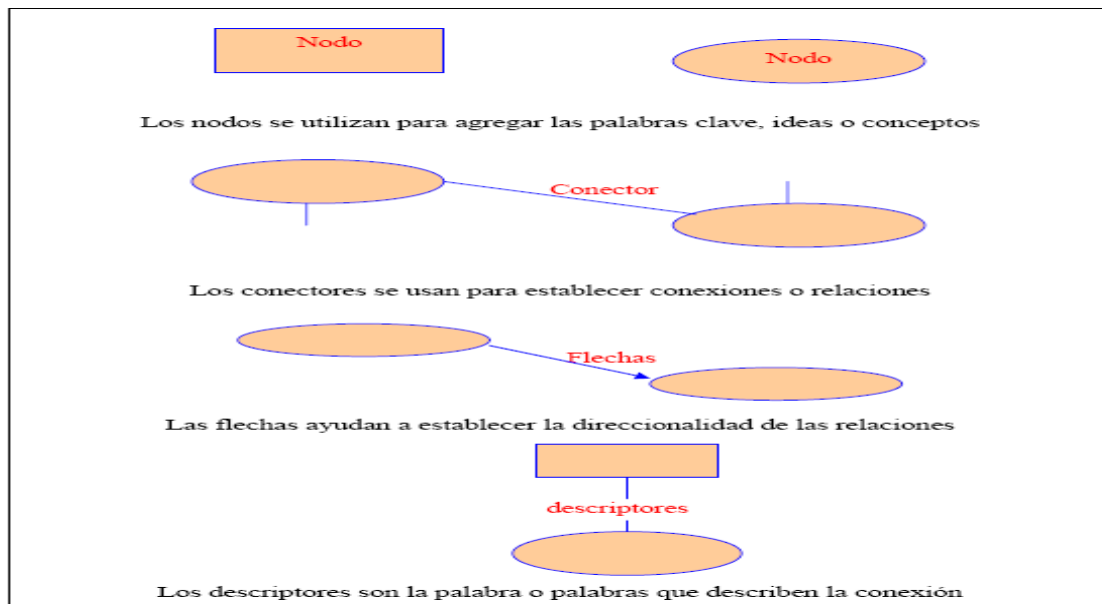
Para su construcción, los conceptos se representan por círculos o rectángulos llamados nodos. A las palabras de enlace se les representa por medio de líneas, llamadas conectores, estableciéndose así relaciones de jerarquía entre conceptos. Se pueden usar flechas que representan cualquier tipo de relación, sea unilateral o bilateral. Lo importante es que el mapa organice las proposiciones en jerarquías de diversos niveles de generalidad o inclusión.





Los pasos para construir un mapa conceptual son:

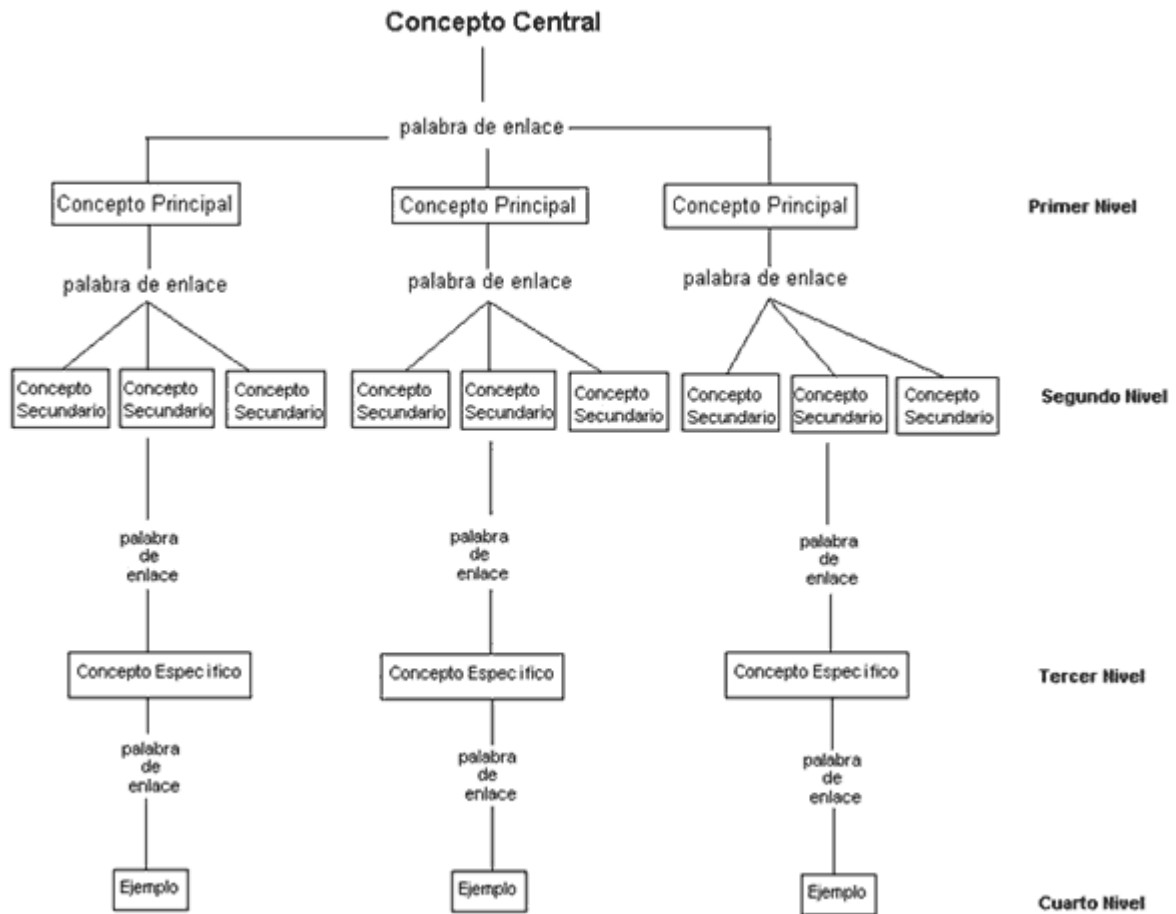
1. Revisar el texto que será representado como mapa.
2. Subrayar las ideas principales, identificando las palabras claves (nodos).
3. Generar una lista-inventario de los conceptos a considerar.
4. Clasificar por nivel de abstracción e inclusividad, por lo menos dos o tres niveles.
5. Identificar el concepto nuclear.
6. Establecer la jerarquización de ideas o palabras claves del texto base.
7. Establecer las relaciones entre las palabras clave (conectores).
8. Generar las conexiones entre los temas y los Subtemas.
9. Desarrollar los descriptores para cada una de las palabras a relacionar.
10. Considerar si se requieren flechas.
11. Construir una primera versión del mapa y verificar que todos los conectores cuenten con su descriptor.
12. Reelaborar el mapa si se identifican relaciones nuevas no previstas antes.<sup>2</sup>



<sup>2</sup><http://www.athenea.com.mx/swf/Los%20Mapas%20Conceptuales%20y%20su%20uso%20en%20los%20cursos%20en.pdf>



La forma en que se vería finalmente un mapa conceptual es la siguiente<sup>3</sup>:



<sup>3</sup> <http://www.eduteka.org/MapasConceptuales.php>