






## capítulo 13

# Planeación estratégica en mercadotecnia

### objetivos DE aprendizaje

-  1 Comprender el concepto de planeación estratégica.
-  2 Conocer las etapas de la planeación estratégica en mercadotecnia.
-  3 Explicar los enfoques para estudiar el futuro.

## 1 Concepto de planeación estratégica

**Planeación estratégica.** Proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

La **planeación estratégica** “[...] es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes”.<sup>1</sup>

La planeación estratégica es única pues se determina con base en la naturaleza del producto, el tipo de empresa y la rama industrial a la cual pertenece. En otras palabras, para comercializar productos perecederos tales como leche o carne, la planeación es diferente a la de otros artículos como el acero y el carbón.

La utilidad de la planeación estratégica es proporcionar alternativas de acción que generen decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa. Dichas alternativas son resultado de estudios efectuados tanto en la empresa, como en el medio que la circunscribe.

Sin embargo, la utilidad de tan importante herramienta administrativa será mínima si no se lleva a cabo lo planeado.

Debido a que la empresa debe adaptarse al medio en el cual se desenvuelve, la planeación estratégica representa una situación en constante cambio.

## Etapas de la planeación estratégica

Para elaborar una correcta planeación es necesario analizar diferentes aspectos. La siguiente clasificación comprende el estudio de diferentes factores en dos grandes etapas que son:

- a) Etapa primaria o de preparación.
- b) Etapa secundaria o de operación.

### Etapa primaria o de preparación

Está diseñada para establecer las bases sobre las cuales puede partir la empresa, se subdivide en:

- Definición de la misión.
- Análisis de posición de la empresa.
- Creación de escenarios.
- Definición de los objetivos estratégicos.

Cada uno de estos puntos debe resolverse antes de poder elaborar el siguiente; además, en esta etapa la planeación estratégica no sólo se enfoca a la cuestión mercadológica, sino que también se utiliza para la elaboración de planes financieros, de producción, de recursos humanos, etcétera.

### Etapa secundaria o de operación

Aquí la empresa estará en condiciones de proseguir con el plan de mercadotecnia que más le ajuste; para ello deben considerarse los siguientes puntos:

- a) Establecimiento de las metas de venta deseadas por la empresa.
- b) Elaboración y asignación del presupuesto total de mercadotecnia.
- c) Diseño de la orientación estratégica, que comprende:
  - Estrategias de crecimiento.
  - Estrategias competitivas.
  - Estrategias de mercadotecnia.

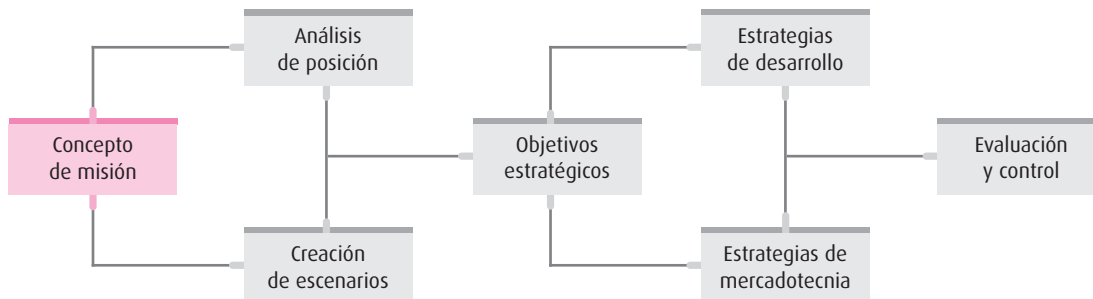
<sup>1</sup> Kotler, et al., *Fundamentos de marketing*, p. 44.

- Estrategias de desarrollo.
- Medidas de control para el plan.
- Medidas de evaluación y control.

## Etapas de la planeación estratégica en mercadotecnia



En seguida estudiaremos el proceso que sigue la planeación estratégica en mercadotecnia (figura 13.1).



▲ **Figura 13.1** Etapas de la planeación estratégica.

### 1. Concepto de misión

Antes que una empresa aproveche las oportunidades que se le presentan, para definir la **misión** debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se dedica. La respuesta a esta pregunta debe indicar con claridad no sólo el negocio, sino la orientación de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y, al mismo tiempo, la dirección que se le pretende dar.

Toda la organización debe conocer y revisar continuamente la misión para evitar que pronto sea obsoleta. Definirla es más sencillo cuando se le relaciona con el producto, servicio y mercado al cual se enfoca la empresa, así como con la necesidad que pretende satisfacer.

Asimismo, la misión de la empresa, permite establecer o formular las metas y estrategias que utilizará la organización en la planeación.

La gran mayoría de las empresas de nuestro país, pequeñas y medianas, atraviesan por diferentes etapas, tales como la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo. El concepto de misión permite transitar de una a otra con base en la expansión y diversificación de acuerdo con sus posibilidades.

**Misión.** Orientación hacia determinadas oportunidades de inversión y la dirección que se le pretende dar a una empresa.

### 2. Análisis de posición

Una vez que definimos el concepto de misión, la empresa debe realizar un cuidadoso análisis sobre la situación que se presenta a su alrededor. Éste contiene la descripción y evaluación de una serie de importantes factores que se clasifican en:

#### Factores externos

Los **factores externos** pueden definirse como todas aquellas situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no tiene ningún control. Estos factores provienen del medio que la rodea y pueden subdividirse en:

- Económicos.
- Tecnológicos.
- Sociales.
- Legales.

**Factores externos.** Situaciones que afectan a la empresa y sobre las cuales no tiene ningún control.

- Políticos.
- Geográficos.

### Factores internos

**Factores internos.** Situaciones o condiciones que puede controlar la misma empresa.

A los **factores internos** tradicionalmente se les considera como situaciones o condiciones que pueden controlarse por la propia empresa. Al igual que los factores externos, se pueden subdividir en los puntos que a continuación describiremos; sin embargo, cabe recordar que el análisis de cada uno pondrá de manifiesto las fortalezas y debilidades que tiene la organización.

- La empresa. En este punto es conveniente que la organización defina qué tipo de empresa es. Asimismo, debe determinar si su estructura organizacional actual es la indicada o si debe cambiarla para lograr sus metas y objetivos.
- Proveedores. Se debe efectuar un estudio minucioso para establecer si los proveedores satisfacen correctamente las necesidades de la empresa. Por este motivo, la organización debe estar al tanto de las condiciones y ofertas que cada uno propone, así como de su actuación en general. Los proveedores pueden clasificarse en productores, fabricantes y abastecedores.
- Competidores. Aquí la empresa debe efectuar un estudio independientemente del tamaño de la competencia; para ello puede analizar el número, tipo y situación de la competencia; su participación en el mercado, las tendencias sobre sus ventas, las estrategias comerciales que emplean los productos y servicios que ofrecen; cantidad, calidad y composición de los mismos; los canales de distribución que emplean; así como el número de vendedores. Pueden clasificarse en enemigos, rivales, oponentes y competidores potenciales.
- Canales de distribución. La empresa debe evaluar los pros y contras al utilizar diferentes canales de distribución antes de tomar una decisión. Probablemente tenga más ventajas utilizar distribuidores mayoristas que minoristas, o tal vez sea mejor una distribución propia.
- Cliente. El conocimiento que una empresa tenga sobre el comportamiento del consumidor, o sea sobre sus gustos, deseos y necesidades, le proporcionará grandes posibilidades de éxito al encauzar sus actividades a la satisfacción de todo ello. Asimismo, habrán de tomarse en cuenta factores como: quién usa, compra e influye en la compra del producto; cuándo y dónde se efectúa la compra (características geográficas); forma de vida del cliente (situación socioeconómica), entre otros aspectos.

### Factores clave

Antes que la empresa proceda a la fijación de sus objetivos deberá determinar cuáles son sus áreas o factores clave. Esto lo puede realizar al enlistar todas aquellas actividades que considere de importancia y, acto seguido, al determinar si su eliminación afecta seriamente la operación de la empresa o no. Quedarán pocas áreas, aproximadamente de cinco a 10 que realmente sean vitales para el éxito o supervivencia de una empresa. Cabe destacar que el número de éstas depende directamente del tipo de empresa y del sector al que pertenezca. He aquí algunos ejemplos:

- Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión.
- Productividad.
- Competitividad.
- Participación o posición en el mercado.
- Desarrollo de personal.
- Responsabilidad pública.
- Investigación y desarrollo.

El conocimiento de cada una de estas áreas le permitirá determinar cuál es su ventaja competitiva para explotarla ante sus adversarios y clientes, así como saber cuáles son sus áreas débiles y procurar trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas.

La utilidad de las áreas clave reside en que éstas proporcionan una visión mucho más amplia y objetiva del funcionamiento total de la empresa y de sus áreas vitales; además, facilita el establecimiento y coordinación de los objetivos y metas para cada una.

### 3. Creación de escenarios

Una vez que se determinan todos los factores comprendidos en el concepto de misión y en el análisis de posición se efectúa un estudio cuya finalidad es evaluar en forma directa los retos, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan a la empresa.

Este análisis de oportunidades se realiza al mismo tiempo que una evaluación de los riesgos (los cuales puede enfrentar la empresa en un momento dado). La creación de escenarios contempla, por una parte, las diferentes oportunidades o negocios y, por otra, el rendimiento sobre dicha inversión, su crecimiento o evolución, el número de clientes actuales y potenciales, el número de empresas en el giro, su participación en el mercado para cada una de las oportunidades.

Sin embargo, la creación de escenarios o determinación del campo producto-mercado debe efectuarse tomando una escala de tiempo para conocer cuál ha sido el comportamiento en el pasado y cuál es el comportamiento actual de cada situación. Por lo tanto, con este análisis se determina no sólo la amplitud y la rentabilidad, sino también la estabilidad del mercado y también, con cierto grado de certeza, las características futuras del mismo. Con este medio, la empresa puede dar un cambio en su situación y lograr el crecimiento y diversificación.

### 4. Objetivos estratégicos

La empresa debe saber dónde se encuentra y a dónde desea llegar. El establecimiento de los objetivos se basa en los puntos mencionados con anterioridad (misión, análisis de posición y creación de escenarios). Sin embargo, su formulación requiere ciertas reglas o criterios para que sea correcta.

Un objetivo contiene elementos básicos como el atributo particular que se escoge como medida de eficiencia, el patrón o escala mediante el cual se miden el atributo y la meta, o sea, el valor particular que la firma busca alcanzar.

Cuando se elabora un objetivo, debe fijarse un plazo para su cumplimiento, de ahí se desprende que existan objetivos a largo y corto plazos. Los primeros ayudan a la empresa a comprender qué pasos serán necesarios para alcanzar las metas, además de que contribuyen a la fijación de objetivos a corto plazo.

Adicional a lo anterior, los objetivos deberán tener jerarquía y consistencia, así como ser cuantificables y reales. Con jerarquía nos referimos a que la empresa debe elegir todos los objetivos que persigue y determinar aquellos que sean los más importantes y significativos. Además, los objetivos deben ser consistentes para que no choquen con otros, ya que en cierta forma, todos mantienen una interrelación. Aunado a lo anterior, es necesario que sean cuantificables en tiempo y lugar, como las magnitudes y cantidades indicados en cifras y porcentajes. Finalmente deben ser realistas, es decir, susceptibles de ser alcanzados.

De esta manera, una organización puede elegir de entre la siguiente lista los objetivos que más le convengan.

Objetivos estratégicos:

- Posición en el mercado.
- Rentabilidad.
- Innovación tecnológica y/o comercial.
- Imagen y prestigio.
- Competitividad.
- Crecimiento.
- Competidores.

Las estrategias que presenta la tabla 13.1 se diseñan para el funcionamiento de empresas pequeñas, medianas y grandes.

◆ **Tabla 13.1** Estrategias para las empresas pequeñas, medianas y grandes

Tipo de estrategia	Estrategia	Definición
Para empresas dominantes	Innovación	Puede ser de tipo tecnológico o comercial.
	Política de precios	Se aumenta o se disminuye el precio con el objeto de desbancar a los competidores.
	Política promocional	Se encarga de atraer a los consumidores mediante ofertas diversas.
	Política empresarial o guerra de empresas	Su objetivo es destruir literalmente al competidor o competidores, en vez de contender con ellos (es el caso de la innovación, las políticas de precios y la promoción).
Para empresas menores	Diferenciación de productos	Consiste en encontrar algo nuevo en el producto que lo haga más atractivo.
	Segmentación de mercados	Sirve para obtener aquellos mercados que las grandes empresas descuidan.
	Distribución selectiva	Su finalidad es comercializar el producto mediante nuevos canales no utilizados por otras empresas.
	Promoción selectiva	Dirigida a un mercado en especial que evite una confrontación directa con los líderes del mercado.

## 5. Estrategias de desarrollo

Se utiliza básicamente como un medio de crecimiento con base en la diversificación, cuando el sistema medular de la mercadotecnia no ofrece grandes oportunidades de crecimiento y cuando fuera de dicho sistema sí las hay. Se dividen en tres grandes grupos: estrategias de diversificación concéntrica, estrategias de diversificación horizontal y estrategias de diversificación conglomerada.

- Estrategias de diversificación concéntrica. Consiste en agregar un nuevo producto o servicio que sea compatible con la línea de productos que ofrece actualmente la empresa y, por ende, con la tecnología y el sistema de mercadotecnia que maneja. Esta estrategia tiene como consecuencia la atracción de nuevos tipos de clientes.
- Estrategias de diversificación horizontal. Difiere de la estrategia anterior, ya que en la horizontal se busca una satisfacción más completa de los clientes actuales de la empresa; mediante una nueva línea de productos pero que no tienen relación tecnológica con los actuales.
- Estrategias de diversificación conglomerada. Esta estrategia se utiliza cuando se desea una diversificación total de la empresa; es decir, nuevos productos para nuevos mercados, los cuales son totalmente distintos en cuanto a tecnología y mercadotecnia.

## 6. Estrategias de mercadotecnia

Se orientan a las variables que la empresa puede controlar y responden a las preguntas que tiene respecto a la comercialización de sus productos. Se dividen en:

- Estrategias de entrada. Responden a la pregunta ¿cómo?, ya que como su nombre lo indica, es posible ubicar un producto dado en un lugar más favorable mediante su innovación, precio, canales, calidad, etcétera.
- Estrategias de segmentación y posicionamiento. Se utilizan para explotar el segmento escogido como blanco de mercado (el más rentable) y para apropiarse de él mediante las características propias del producto. Esta estrategia responde a la pregunta ¿dónde?
- Estrategias de la mezcla de mercadotecnia. Se consideran como las cuatro variables (precio, plaza, producto, promoción) que la empresa utiliza en forma combinada para impactar al mercado. Responden a las preguntas ¿qué?, ¿por qué? y ¿para qué? Así pues, encontramos una mezcla para un

solo producto, varias mezclas para un solo producto, una mezcla para varios productos y, por último, varias mezclas para varios productos.

- d) Estrategia de oportunidad. Contesta a la pregunta ¿cuándo?, ya que está encaminada a determinar el momento oportuno para intentar una acción significativa para la empresa; por ejemplo, el lanzamiento de un producto nuevo.

## 7. Evaluación y control

Generalmente, durante la implantación de la planeación estratégica en mercadotecnia se pueden presentar un sinnúmero de situaciones que pueden afectar el plan original. Por ello, desde la misma planeación es necesario diseñar las posibles eventualidades que se pueden presentar y la manera en que se solucionarían, para asegurar así el logro de los objetivos; además, también se deben prever las medidas correctivas para disminuir el espacio entre lo real y lo planeado (en el capítulo 2 se explican a detalle las etapas del control de mercadotecnia).

## Enfoques para estudiar el futuro



Actualmente, las empresas buscan formas para adelantarse a las situaciones que se pueden presentar en el mercado, es por ello que han aparecido metodologías a partir de las cuales se pueden realizar estudios para medir el futuro de situaciones actuales.

Para estudiar el futuro existen cinco grandes enfoques que se deben analizar; para tal efecto, los presentamos en la tabla 13.2.

• **Tabla 13.2** Enfoques para medir el futuro

Enfoque	Definición
Enfoque por proyecciones	Toma datos o eventos del pasado y del presente para extrapolarlos hacia el futuro por medio de métodos matemáticos, estadísticos y cualitativos. Parten de la continuidad de las tendencias y de la trayectoria de los eventos, asumiendo un patrón histórico para brindar una imagen de futuro que conlleva una probabilidad. Se considera que el máximo extrapolable no debe ser más de cinco años. Un ejemplo clásico son los estudios de proyección de la población en una guerra, datos de un país a unos años y las tasas de crecimiento anual.
Enfoque por predicciones	Basado en una visión determinista del mundo, es el campo de la futurología; se presentan enunciados irrefutables y exactos sobre lo que ha de suceder.
Enfoque por previsiones	Se considera como la toma de determinadas acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pueden surgir en el futuro; conduce a tomar acciones de inmediata ejecución. Generalmente se trata de hacer apreciaciones a partir de hechos ocurridos, al plantear ciertas hipótesis.
Enfoque por pronósticos	Anuncio hecho por ciertos indicios o señales; se conjetura una cosa futura. Esa serie de juicios servirá para un programa de acción.

Los cuatro enfoques anteriores parten del pasado y del presente para acceder al futuro. Ahora, veamos cómo la prospectiva concentra su atención en el futuro y a partir de éste, y no del presente ni del pasado.

## Planeación prospectiva

La **prospectiva** no busca adivinar el futuro sino pretende construirlo a partir de una realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que realicen los actores de un entorno particular; por ejemplo, en una institución, al diseñar y evaluar los futuros posibles y deseables.

**Prospectiva.** Construcción del futuro a partir de una realidad.

La prospectiva es el estudio técnico, científico, económico y social de la sociedad futura y la previsión de los medios necesarios para que tales condiciones se anticipen; el propósito de la prospectiva es preparar el camino para el futuro, adoptándolo como camino deseable y posible del mañana.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, puesto que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras; elabora explícitos escenarios o visiones alternativas deseadas, ofrece políticas y acciones para poder elegir, proporciona impulsos para la acción, establece valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

La planeación prospectiva reconoce el valor de la voluntad de cada participante, fruto de la motivación y el anhelo para forjar el porvenir deseado, reconociendo las propias limitaciones de cualquier sistema y las posibilidades del azar.

### Estructura de la prospectiva

Plantea tres niveles o pasos. El primer nivel o planeación normativa es aquel en el cual se definen objetivos a través del diseño de futuros deseados; se precisa lo que debe ser hecho y para qué. En el segundo nivel o planeación estratégica se trabaja con los objetivos o metas orientadas por los resultados posibles; determina lo que podrá ser hecho y cómo. Y, por último, el tercer nivel o planeación operativa es donde se implantan las decisiones; indica lo que será hecho.

## caso práctico

### 13.1 Textiles García, S.C.

¿Cómo podría aplicarse la planeación estratégica en una empresa pequeña de 20 trabajadores cuya orientación es la fabricación de hilados?

Ante la inminente apertura comercial, esta empresa desea ampliarse y consolidarse en el ramo textil; tiene un mercado principalmente local (Distrito Federal) y dos ciudades importantes de la República. Los productos que fabrica la empresa gozan de reconocido prestigio, pero la competencia con los productos extranjeros puede afectar su actual participación en el mercado.

### 13.2 Grupo Innobel

Un grupo de empresarios tuvo la idea de crear un centro comercial especialmente para jóvenes de

13 a 20 años, de nivel social alto y medio. El centro contaría con discoteca, tiendas de ropa, zapaterías, venta de discos y videos, juegos electrónicos y cafetería, entre otros atractivos.

Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cree usted que el producto tendría aceptación entre los jóvenes? Si su respuesta es negativa, explique sus razones.
2. ¿De qué manera podría darse a conocer? ¿Qué características serían las más idóneas? Diseñe un plan para realizar el proyecto.

## actividades DE aprendizaje

1. Realice el mapa conceptual del tema tomando como base el que aparece como ejemplo en su CD.
2. Vaya a su CD y resuelva las 10 preguntas que le ayudarán a fijar los conceptos revisados en este capítulo.
3. Compare las páginas de Vitro ([www.vitro.com](http://www.vitro.com)) y Kimberly-Clark ([www.kimberly-clark.com.mx](http://www.kimberly-clark.com.mx)). Encuentre su misión, visión, objetivos y estrategias.