



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Plan de Mercadotecnia



# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

-----

## **AUTOR**

Mtra. Rosaura Arteaga Rojas

## **REVISIÓN PEDAGÓGICA**

Melissa Michel Rogel

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero  
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

## OBJETIVO GENERAL

Que el alumno, sea capaz de dirigir y / o desarrollar los diversos planes de tipo comercial en organizaciones de diferente categoría.

## TEMARIO OFICIAL

(64 horas)

	Horas
1. Conceptos básicos de planeación y planeación estratégica	4
2. Marco referencial del plan de mercadotecnia	6
3. Pronósticos y presupuestos	8
4. Plan de producto	6
5. Plan de precios	6
6. Plan de plaza (mercado)	6
7. Plan de ventas	8
8. Plan de publicidad	6
9. Plan de promoción	6
10. Plan de relaciones públicas	4
11. Plan de exportación	4
<b>Total</b>	<b>64</b>

# INTRODUCCIÓN

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.

Un buen plan de mercadotecnia necesita gran cantidad de información que será útil para desarrollar las estrategias y tácticas del área de mercadotecnia para lograr un conjunto de objetivos y metas específicas. El proceso requiere de organización.

La **unidad 1** te proporciona los conceptos básicos utilizados en la planeación estratégica, ya que es muy importante identificar los tipos de planeación que existen, así como sus características y requerimientos. Conceptos como misión, visión, cultura organizacional, objetivos, metas, análisis FODA están presentes al momento de desarrollar un plan estratégico.

La **unidad 2** muestra el marco de referencia que debe considerar cualquier tipo de empresa para desarrollar adecuadamente el plan de mercadotecnia. Es muy importante tener claro qué es un plan de mercadotecnia y su ubicación dentro del plan de negocios de una empresa. Se requiere identificar claramente los ámbitos

interno y externo donde opera la empresa para desarrollar adecuadamente el plan de mercadotecnia.

La **unidad 3** trata sobre los pronósticos y presupuestos que estarán presentes en el plan de mercadotecnia de la empresa. Es muy importante saber cómo se hace un pronóstico y los elementos que se toman en cuenta en el área comercial. De igual forma se requieren formular los presupuestos por lo que se deben identificar los elementos contables que ayudarán a realizarlos.

La **unidad 4** presenta la forma de elaborar el plan de productos de la empresa y se consideran aspectos relacionados con el éxito y fracaso en el desarrollo de productos, consideraciones con respecto a la marca, así como las estrategias aplicables al producto.

La **unidad 5** es muy importante porque se relaciona con la elaboración del plan de precios de la empresa. Determinar las estrategias de precios en la empresa requiere conocer cómo se comporta en precio con relación a: la competencia, el ciclo de vida del producto, el posicionamiento deseado, la elasticidad de la demanda.

La **unidad 6** presenta los conceptos relevantes para desarrollar el plan de plaza (mercado) de la empresa. Existen distintos tipos de mercados, cada uno con objetivos y funciones específicas. Para las empresas es muy importante seleccionar el mercado meta al que desea atender para así planear la distribución de sus productos.

La **unidad 7** está enfocado a la compleja actividad de las ventas. Al diseñar el plan estratégico de ventas, deben responderse muchas preguntas, como, por ejemplo, qué vender, en qué cantidad, en dónde y a quién.

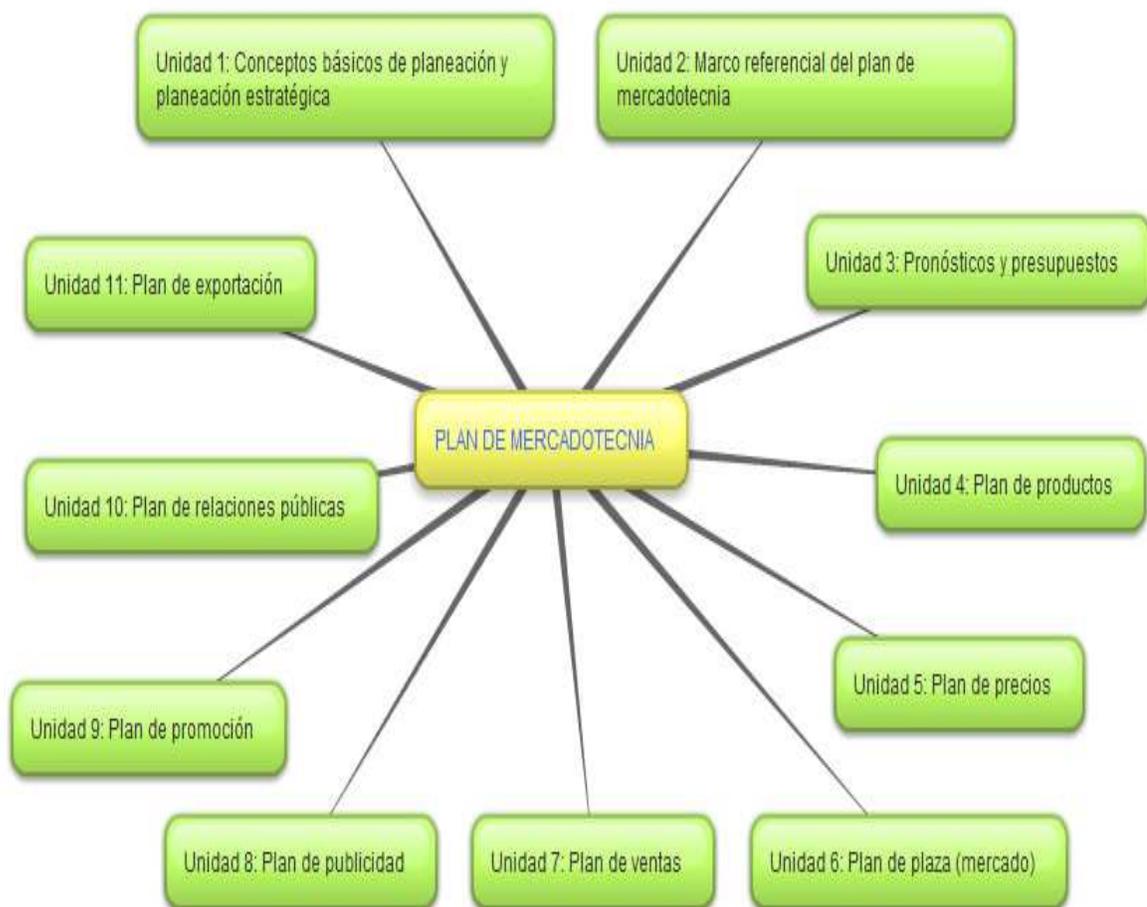
La **unidad 8** presenta lo más relevante relacionado con una actividad muy visible de la mercadotecnia: la publicidad. Muchas empresas tienen resultados adversos cuando no orientan adecuadamente los objetivos y políticas de la empresa a las actividades propias de la publicidad. Por tanto, el objeto 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.

La **unidad 9** introduce los elementos clave para desarrollar de forma exitosa el plan de promoción. En los entornos competidos en que se encuentran las empresas, determinar las estrategias adecuadas para incentivar las ventas en el corto plazo es vital y no debe dejarse nada al azar.

La **unidad 10** introduce los factores de éxito en el desarrollo del plan de relaciones públicas. Los conceptos como identidad, imagen y público les 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.

La **unidad 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.

# ESTRUCTURA CONCEPTUAL





## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los conceptos esenciales para llevar a cabo procesos de planeación efectivos.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### 1. Conceptos básicos de planeación y planeación estratégica

1.1. Concepto de planeación

1.2. Definición administrativa de planeación

1.3. Tipos de planeación

1.4. Importancia de la planeación para las empresas

1.5. Características de la planeación estratégica

1.6. Requerimientos para elaborar la planeación estratégica

1.7. Fases de la planeación

1.7.1. Establecimiento de objetivos

1.7.2. Definición de políticas

1.7.3. Creación de programas

1.7.4. Determinación de presupuesto

1.8. Criterios de diferenciación

1.9. Interrelación entre los diversos planes en la empresa

1.10. ¿Qué es el plan estratégico?

1.11. ¿Qué no es el plan estratégico?

1.12. ¿Para qué sirve el plan estratégico?

1.13. Características del plan estratégico

1.14. Elementos del plan estratégico

1.14.1. UEN

1.14.2. Misión

1.14.3. Ideal

1.14.4. Visión

1.14.5. Filosofía

1.14.6. Cultura organizacional

1.14.7. Normatividad

1.14.8. Objetivos

1.14.9. Metas

1.14.10. Fuerzas

1.14.11. Debilidades

1.14.12. Oportunidades

1.14.13. Amenazas

1.14.14. Competencia

1.14.15. Mercado

1.14.16. Medio ambiente

1.14.17. Análisis FODA

1.14.18. Análisis STEP-SOE

1.14.19. Procesos

1.14.20. Supuestos

1.14.21. Escenarios

1.14.22. Programa

1.14.23. Presupuesto



---

1.14.24. Flujo de efectivo

1.15. ¿Cómo se desarrolla el plan estratégico?

1.16. Proceso para el desarrollo del plan estratégico

1.17. ¿Cómo se presenta el plan estratégico?

# INTRODUCCIÓN

La planeación es de vital importancia dentro del proceso administrativo de todo tipo de organizaciones y en términos generales, consiste en armonizar las actividades con los recursos de la empresa. Hay diferentes tipos de planeación, dependiendo de los criterios que se tomen en cuenta.

La planeación estratégica, como enfoque administrativo, se centra en la toma de decisiones en el largo plazo por lo que requiere de un análisis previo del entorno de la empresa. Para llevar a cabo la planeación estratégica se usan varias herramientas de dirección, como el análisis FODA o el análisis STEP-SOE.

La planeación estratégica se lleva a cabo en una serie de fases que parten del establecimiento de objetivos en la empresa y en el área de mercadotecnia, la definición de políticas y la creación de sus correspondientes programas que se expresarán numéricamente en un presupuesto. Por otra parte, hay una serie de elementos que se consideran en la elaboración del plan estratégico; la misión de la empresa es el punto de partida y se acompaña del ideal, la visión, la filosofía y cultura organizacional, así mismo, por otro lado, los objetivos y metas que se deberán cumplir detonan un largo proceso de toma de decisiones en términos de estrategias a seguir así como actividades que desarrollar.

Para formalizar la planeación estratégica se elabora un documento, conocido como plan estratégico que requiere llevar a cabo un proceso que culmina con su presentación. La elaboración de este documento implica de igual forma conocer los pasos que deben seguirse en su elaboración y la forma de presentarlo



adecuadamente. La planeación estratégica es muy trascendente en la vida de las organizaciones y también a nivel personal.

A lo largo del semestre y de esta asignatura encontrarás que a nivel personal y organizacional nos enfrentamos a condiciones cambiantes del entorno y recursos limitados de todo tipo y de ahí su trascendencia.

## 1.1. Concepto de planeación

Moliner (1999: 697) define planear como “proyectar hacer cierta cosa” y que a veces implica también “hacer preparativos para la ejecución de la cosa de que se trata”. Por tanto, planeación es la acción de planear.

## 1.2. Definición administrativa de planeación

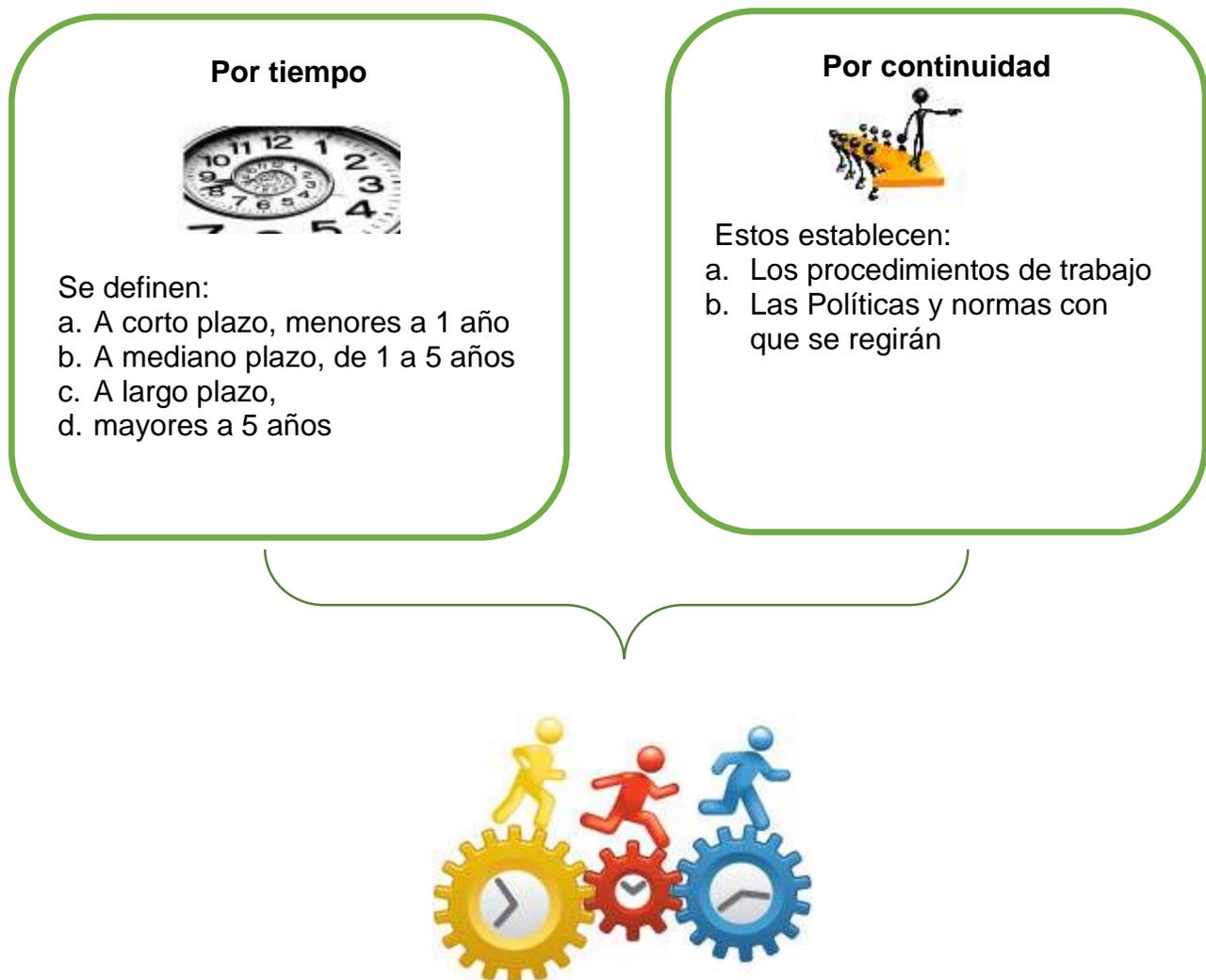
Munch y García (citado en Rodríguez, 2005: 21) definen la **planeación** como la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Hernández (2002: 220) refiere que la planeación también puede definirse como la formulación de la estrategia para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los métodos, procesos o procedimientos de trabajo y el tiempo en que deben ejecutarse. Requiere el cálculo de recursos (presupuestos) que se utilizarán para generar los productos y servicios de la empresa, así como su desarrollo a largo plazo en entornos competitivos. Así, la planeación está compuesta de decisiones orientadas hacia el futuro y requiere analizar el presente para invertir en el futuro.

## 1.3. Tipos de planeación

Hernández (2002: 225) establece que la planeación se puede clasificar atendiendo a los criterios de tiempo o frecuencia. Para comprenderlo mejor, observemos la siguiente figura:

**Figura 1.1 Tipos de planeación**



**Fuente:** Arteaga, R. (2014)

También existen los planes únicos, que sirven para exclusivamente para un periodo específico, por ejemplo, los programas de actividades para un año, así como los planes alternos, que pueden utilizarse en casos de contingencia y/o bajo circunstancias especiales.

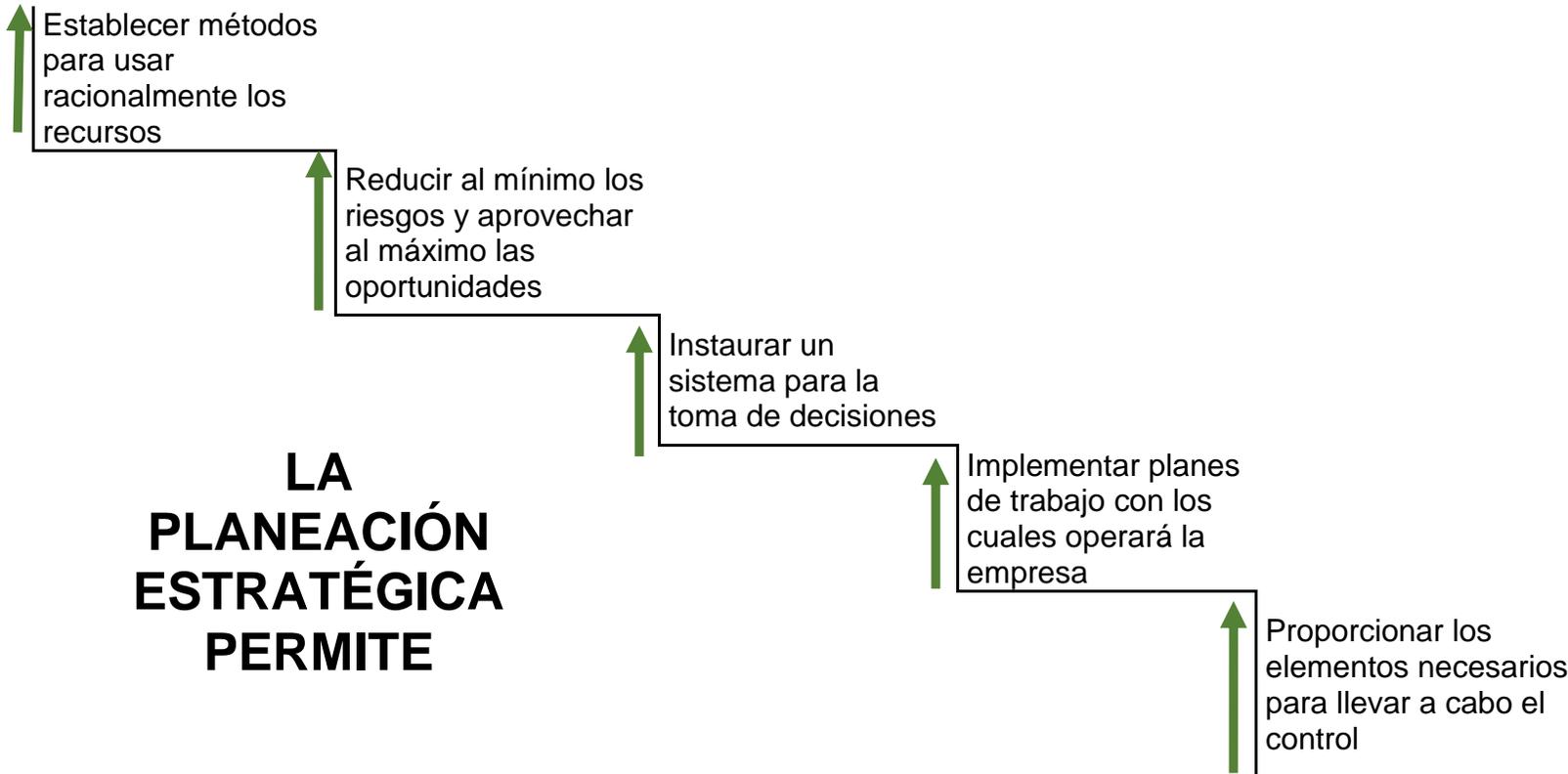
## 1.4. Importancia de la planeación para las empresas

Rodríguez (2005: 22) afirma que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier tipo de empresa ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Rodríguez establece dos razones que evidencian la importancia de la planeación dentro de las empresas:

- 1 La primacía, que se refiere a la posición que la planeación ocupa en la secuencia de las funciones administrativas.
- 2 Su transitividad pues la planeación es una actividad que penetra y afecta a todas las funciones de la organización.

Entre los aspectos básicos resultados y beneficios de la planeación y que muestran la importancia de llevarla a cabo, el autor menciona los siguientes:

## 1.2 Beneficios de la planeación estratégica



## 1.5. Características de la planeación estratégica

La **planeación estratégica** trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables en una planeación a largo plazo y que se basa en el análisis del entorno de la empresa. (Rodríguez, 2005: 89)

Los términos planeación a largo plazo y planeación estratégica no son sinónimos. En la planeación a largo plazo se espera que el futuro puede predecirse por medio de la extrapolación de los datos históricos, tal como lo afirma Rodríguez (2005: 91) mientras que la planeación estratégica se caracteriza por:

- Realizar un análisis de las expectativas de la empresa.
- Analizar el entorno competitivo de la empresa para mejorar su rendimiento.
- Estar proyectada a varios años.
- Ser conducida por los niveles jerárquicos de dirección más altos.

## 1.6. Requerimientos para elaborar la planeación estratégica

Steiner (1994: 23-27) establece que antes de llevar a cabo un programa estratégico en una empresa es muy importante que las personas involucradas tengan un amplio conocimiento de lo que los directivos tienen en mente.

Los requerimientos o premisas para llevar a cabo la planeación estratégica en una empresa se dividen en:

- Plan para planear: consiste en conocer las expectativas de los principales intereses externos a la empresa e implica considerar a la sociedad en su conjunto y a la comunidad en particular, así como a los accionistas, clientes, proveedores y acreedores de la empresa.
- Información sustancial: se enfoca en las expectativas de los principales atractivos internos en la empresa, es decir, identificar los intereses de los altos directivos, así como de los empleados.

En cuanto a la información sustancial hay que usar las bases de datos que contienen información acerca del desempeño pasado de la empresa, la situación actual y las previsiones (situación futura) que ayudarán al proceso de toma de decisiones. Entre los diferentes tipos de información pasada se encuentran las ventas, utilidades, rendimientos sobre inversiones, participación de mercado, productividad de los empleados, por ejemplo. En relación a la información actual se puede incluir información sobre las habilidades de los empleados, capacidad

directiva, competidores, demandas sociales a la empresa, por citar algunas. La información acerca del futuro, por su parte, se puede referir a pronósticos de ventas, tendencias económicas de variables claves, competencia tecnológica y cualquier otra tendencia que le resulte relevante a la empresa.

## 1.7. Fases de la planeación

La planeación estratégica debe llevarse a cabo a través de distintas fases. Hay muchas propuestas de diversos autores que plantean el número de fases en función del tipo de empresa (pequeña, mediana o grande), sin embargo, una propuesta simplificada contempla las siguientes fases o etapas:

**Por favor da click en el siguiente link o cópiala y pégala en un buscador para que revises las fases que deben llevarse a cabo para estructurar la planeación estratégica: <http://bit.ly/1BMjVnn>**

Dentro del proceso de planeación existen 4 pasos que son determinantes en su desarrollo, los cuales explicaremos a continuación:

### 1.7.1. Establecimiento de objetivos

Los **objetivos** son los resultados y logros que una empresa desea alcanzar y funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y desempeño de la organización. El propósito de establecer objetivos es convertir la misión y visión en indicadores de desempeño específicos, es decir, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr (Thompson, 2004: 9).



Los objetivos deben ser:

- **Medibles.** - tienen que contar con la posibilidad de expresarlos de forma cuantitativa y preferentemente deben expresarse de forma cuantitativa y establecer el periodo de tiempo en que deben dar resultados.
- **Claros.** - deben ser comprensibles y precisos por lo que debe evitarse una redacción difícil de entender o que se presten a múltiples interpretaciones.
- **Coherentes.** - deben tener en cuenta las capacidades y recursos con que cuenta la empresa.
- **Estimulantes.** - deben representar un reto para la empresa y que requerirá de un esfuerzo.

Ejemplos de objetivos:

1. Aumentar las ventas totales de la empresa en un 15% al final del 2013.
2. Abrir nuevos puntos de venta a un ritmo de 30 a 40 establecimientos en promedio anualmente.
3. Incrementar la producción de productos sustentables en los próximos doce meses.
4. Ser una marca que los consumidores reconozcan por su variedad de productos.

## 1.7.2. Definición de políticas

Como menciona Hernández (2002: 227) las políticas “son decisiones preestablecidas que orientan la acción de quienes toman decisiones y su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos.”

Son enunciados o criterios generales en las áreas funcionales de la empresa que orientan o encauzan la acción de los directivos, mandos medios y operativos. Las políticas establecen límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones y su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos.



Por ejemplo, en el área de mercadotecnia se establecen políticas de precios (por pronto pago, por volumen, descuentos) o políticas de ventas (tipos de clientes, territorios o política de sueldos).

El enunciado de una política puede plantearse de las siguientes formas:

- Establecer una política de cobro a 30 días y de pago a 90 días para los proveedores.
- Establecer una política de contratación de personal para titulados que cuenten con 2 años de experiencia previa en el puesto solicitado.
- Establecer una política de entrega de incentivos para los vendedores que cubran sus cuotas de venta en los territorios asignados.
- Establecer una política de entrega de artículos para la promoción de ventas a los mayoristas, minoristas y agentes presentes en la distribución de mercancías de la empresa.

### **1.7.3. Creación de programas**

Se refiere al tiempo que ha de utilizarse para llevar a cabo un proyecto, un proceso, un presupuesto o una inversión. Son por naturaleza finitos y consiste en calendarizar las operaciones que se llevarán a cabo en un cronograma que señala la secuencia de las actividades con fechas de inicio y término. (Hernández, 2002: 234). El beneficio de crear programas es que permiten controlar las operaciones y de esta forma se asegura el cumplimiento de los objetivos y metas.

### **1.7.4. Determinación de presupuesto**

Son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros (presupuestos de ingresos y gastos, presupuestos de capital) o no financieros (presupuestos de mano de obra directa o materiales, por ejemplo). En otras



palabras, presupuestar significa formular los planes en términos numéricos para un periodo futuro dado y son un recurso de control administrativo en una empresa. (Koontz, 1998:662). El beneficio principal que aporta un presupuesto a una organización es que es un instrumento de control indispensable para coordinar las operaciones financieras de las áreas funcionales.

**Por favor da click en la siguiente liga o cópiala y pégala en un buscador para que revises los 4 puntos anteriores: <http://bit.ly/1BVEbVX>**

## 1.8. Criterios de diferenciación

En este punto es muy importante distinguir los niveles en los que se desarrolla la planeación en una empresa (Lerma, 2003a: 3-5). En el nivel de dirección se realiza la planeación estratégica mientras que en el nivel de gerencia se hace la planeación táctica, así mismo, en la base de la organización, es decir, en el nivel operativo se realiza precisamente la planeación operativa, como se define a continuación:

Si se representa a una organización como una estructura piramidal, la jerarquización en la planeación se vería como en la figura 1.3

**Figura 1.3 Niveles de planeación en una organización**

**Fuente:** adaptación de Lerma (2003a: 3-5) <sup>1</sup>

## 1.9. Interrelación entre los diversos planes en la empresa

La planeación estratégica se inicia con la realización del pronóstico de ventas de la empresa y a partir de éste se desarrollan los correspondientes planes de producción, de mercadotecnia, del área de recursos humanos, así como de todas las áreas funcionales que hay en una empresa. Recuerda que éstas se dividen en dos tipos, las básicas y las adicionales como se muestra en el esquema 1.4:

<sup>1</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2flxLq7>

**Figura 1.4 Áreas funcionales en una organización**

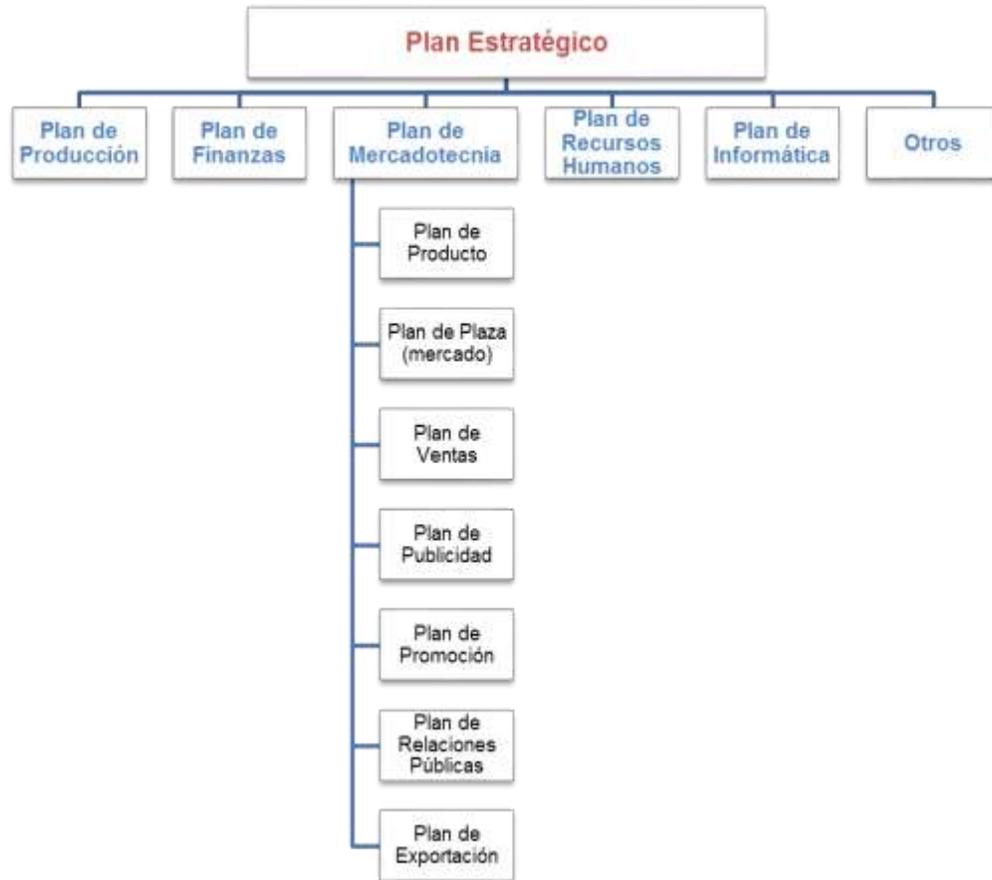


**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 4) <sup>2</sup>

Dentro de las organizaciones se elabora el plan estratégico que a su vez se compone de los diferentes planes de las áreas funcionales que existen en una organización determinada. En la **figura 1.5** se muestra la interrelación entre los diversos planes de una empresa.

<sup>2</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2eslunS>

**Figura 1.5 Planes en las empresas**



**Fuente:** Arteaga, R. (2014) <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fIWQmf>

## 1.10. ¿Qué es el plan estratégico?

Lerma (2003b:2) lo define como “el documento que guía las acciones de la organización para que se logre lo que desea ser, al maximizar los resultados de sus acciones a largo plazo, que por lo regular comprende un lapso de 3 a 5 años, basándose en la misión o razón de ser de la empresa.”

El plan estratégico, afirma Lerma, es una excelente herramienta para lograr con eficiencia lo que la organización pretende, la cual se mide en función de los resultados, los costos y tiempos invertidos en su realización.

## 1.11. ¿Qué no es el plan estratégico?

El plan estratégico no es un plan de negocios. El plan de negocios es un documento de análisis que contiene información ordenada para tomar decisiones sobre la forma de llevar a cabo una idea, una iniciativa o un proyecto de negocio. Es un documento de tipo ejecutivo que muestra un área de oportunidad y enfatiza la rentabilidad del proyecto y la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

El plan estratégico tampoco es planeación a largo plazo. Ésta es realizada en una empresa con el propósito fundamental de administrar a la organización en el largo plazo de forma efectiva y presenta la forma como se planea expandir la capacidad de la empresa (Lerma, 2003b: 2).

## 1.12. ¿Para qué sirve el plan estratégico?

Para responder esta pregunta, se retoman las 4 razones que plantea Lerma (2013: 12):

1. El plan estratégico permite una mayor **eficiencia** (uso de recursos) y mayor **eficacia** (logro de objetivos).



2. **Disminuye** la **incertidumbre** y los **riesgos** ya que la empresa ha realizado previamente un análisis interno y externo.



3. Brinda un **aprovechamiento** mejor y más racional de los recursos disponibles en la empresa.



4. Ayuda a **seguir** un camino trazado previamente y que además es congruente con la razón de ser de la empresa.

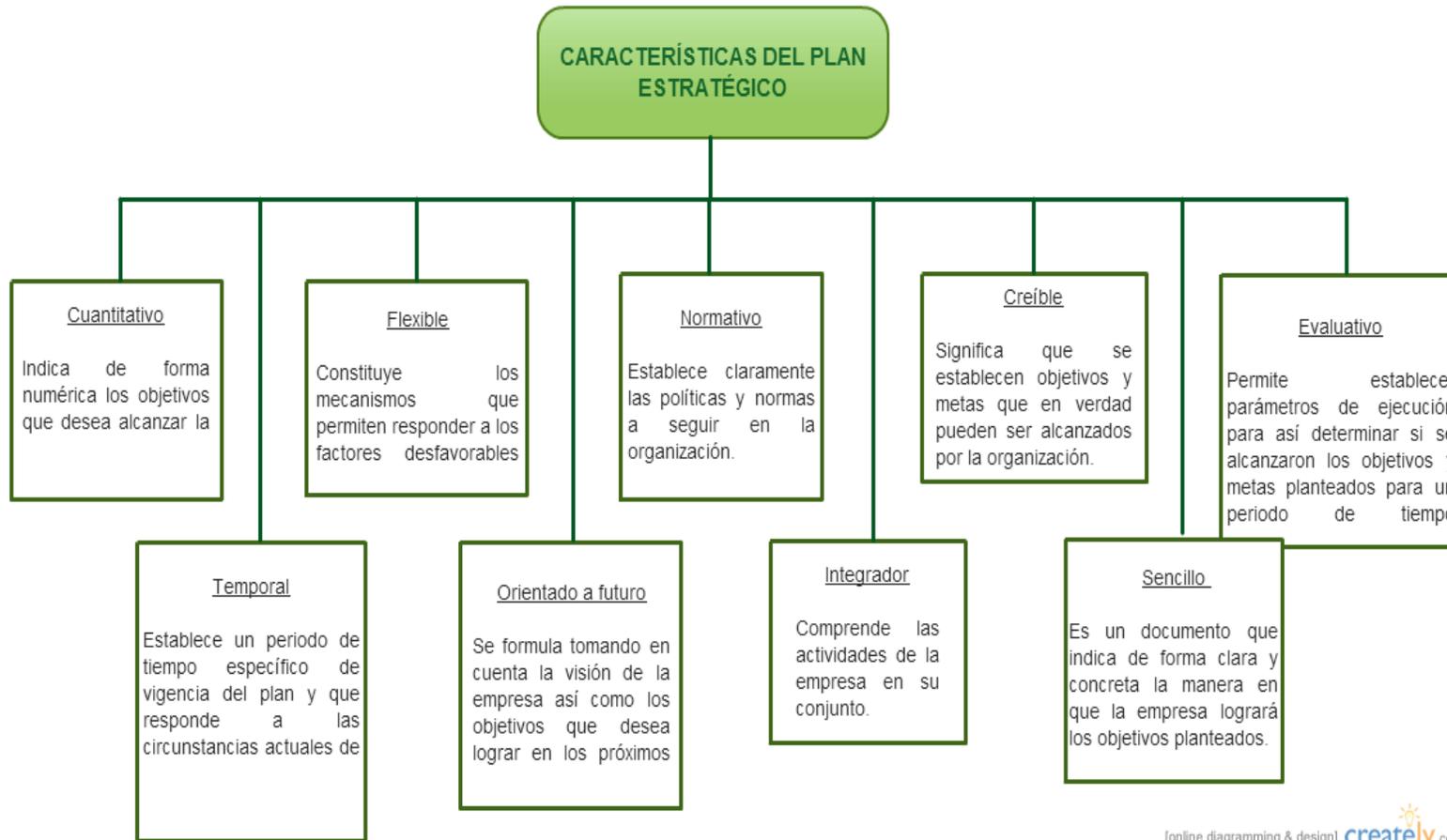




## 1.13. Características del plan estratégico

Lerma (2003a: 9-10) menciona que un plan estratégico debe contar con las siguientes características:

**Figura 1.6 Características del Plan Estratégico**



[online diagramming & design] 

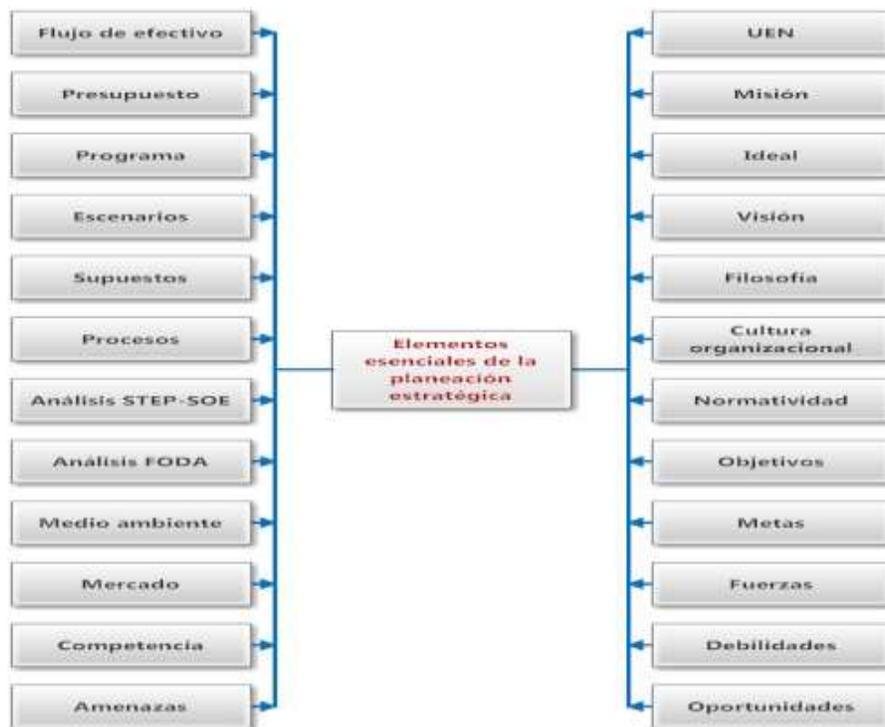
**Fuente:** adaptación de Lerma (2003a: 9-10) <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fm4n4l>

## 1.14. Elementos del plan estratégico

Para lograr el éxito en términos de utilidades, ventas y participación de mercado el plan estratégico debe contar con los siguientes elementos esenciales que se muestran en la figura 1.7 y que se describirán en los subsecuentes temas.

**Figura 1.7 Elementos esenciales de la planeación estratégica**



Fuente: adaptación de Lerma (2003a: 6) <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Puedes descargar la imagen en la siguiente liga <http://bit.ly/2eEqZgR>



### 1.14.1. UEN

La unidad estratégica de negocio (UEN) es un concepto que surgió en 1960 usado por General Electric cuando decidió separar sus distintos negocios en un conjunto de unidades autónomas. Kotler (2012: 42-43) menciona que las empresas deben hacer el análisis de la cartera de negocios, lo que implica que los gerentes evalúen los productos y los negocios. Para ello, es importante seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los negocios importantes, denominados como UEN's y que pueden ser:
  - 1) Una división de la empresa
  - 2) Una línea de productos
  - 3) Un solo producto o marca
  
2. El segundo paso consiste en evaluar el atractivo de las diferentes unidades estratégicas de negocios y decidir cuánto se invertirá en ellas.

La UEN es una unidad operativa que posee su propio segmento de mercado y que cuenta con todos los recursos necesarios para llevar a cabo una estrategia de forma autónoma dentro de la empresa, aunque diseñada dentro del marco de la estrategia corporativa. Una UEN debe cumplir con estos criterios:

1. Poseer una misión propia y diferente a la de otras UEN's.
2. Contar con grupos definidos de competidores.
3. Elaborar sus propios planes, que sean distintos a los de otras UEN's.
4. Administrar sus recursos en áreas clave.
5. Poseer una dimensión razonable, es decir, no deben ser ni muy grande ni muy pequeña.



En el enunciado de la misión se hace hincapié en los productos y servicios actuales que ofrece la empresa, indica los tipos de clientes a los que sirve, así como las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta.

Por ejemplo, Cinépolis es la compañía de exhibición cinematográfica más grande de América Latina y la cuarta a nivel mundial que opera más de 3 104 salas en 344 complejos con presencia en 84 ciudades de la República Mexicana y varias ciudades en Centroamérica, Sudamérica, Asia y Estados Unidos. En su declaración de misión indican quiénes son (opción de entretenimiento en la industria cinematográfica) y qué hacen (ofrecen diversión, innovación y servicio a nivel internacional).

**Figura 1.9 Misión de una empresa**



**Fuente:** Recuperado de <http://bit.ly/1Ak439x> <sup>6</sup>

<sup>6</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fjwXFv>

### 1.14.3. Ideal

Es el resultado o situación óptima deseada, afirma Lerma (2003 b: 7), que suele ser muy difícil de obtener, pero a la cual a la empresa debe acercarse de forma sucesiva. La obtención del ideal se sitúa en el plano futuro, pero es el faro que guía el esfuerzo permanente de la organización. Para formular el ideal conviene responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo máximo que la organización pudiese llegar a ser? Podría responderse así: “Ser una empresa mexicana reconocida por la innovación de sus productos a nivel global”.
2. ¿Qué es lo máximo que la organización pudiese llegar a tener? Una respuesta factible sería: “Ser la empresa con la mayor participación de mercado en México y Estados Unidos en el sector alimenticio”.
3. ¿Qué es lo máximo que la organización pudiese llegar a hacer? Una posibilidad sería responder la pregunta así: “Ser la empresa mexicana que más ayude a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones cercanas a cada una de las plantas productivas en México”.

### 1.14.4. Visión

La **visión** es un enunciado que corresponde a la forma en que la empresa visualiza lo que desea que llegue a ser y hacer en el futuro. Es un anhelo que no debe separarse de la realidad ni de las posibilidades de la organización. Debe tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos importantes del negocio. (Lerma, 2003 b: 7).

Por ejemplo, la visión de Cinépolis, muestra claramente lo que desea ser para sus clientes.

**Figura 1.10 Visión de una empresa**

**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/1yh186a> <sup>7</sup>

### 1.14.5. Filosofía

La filosofía identifica la forma de ser de la organización y es la que genera su escala de valores, así como los criterios para el comportamiento interno de sus integrantes. Por ejemplo, si la integridad es un valor importante en la empresa, todos los que ahí trabajen se conducirán de esa forma dentro y fuera de la organización y los consumidores, proveedores y sociedad en general asociarán la integridad con la forma de ser de esa empresa. Los valores constituyen el núcleo de la cultura organizacional, aportan sentido y orientación a la administración de la empresa. (Rodríguez, 2005: 22).

Retomando el ejemplo de Cinépolis, en la figura 1.12 podemos notar que su filosofía se basa en 5 valores que para ellos son fundamentales y que definen la forma de ser de la empresa como lo podemos observar en la siguiente figura:

---

<sup>7</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fmgleg>

**Figura 1.11 Filosofía de una empresa**



Fuente: Recuperado de <http://bit.ly/1wecf8S> <sup>8</sup>

### 1.14.6. Cultura organizacional

La **cultura organizacional** consiste en un conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que distinguirá a la organización de los competidores y parte de la filosofía de la empresa. La cultura organizacional sirve de guía a todos los que forman parte de la organización porque les da un marco de

<sup>8</sup> Puedes descargar la imagen en la siguiente liga <http://bit.ly/2eEHMjW>

referencia de cómo relacionarse dentro y fuera de ella y se enseña a los nuevos integrantes. La cultura de una organización se manifiesta en el comportamiento observable de sus miembros como la forma en que visten, actúan, se saludan, etc. La importancia de la cultura organizacional radica en el hecho que proporciona a sus miembros un sentido de identidad, lo que genera un compromiso con los valores de la organización.

Tomar en cuenta la cultura organizacional al momento de realizar la planeación estratégica es de vital importancia cuando se desean implantar nuevas estrategias o programas que puedan ser vistos como contrarios a las normas esenciales de la cultura y sus valores.

Por ejemplo, en Cinépolis, la cultura organizacional se engloba en el concepto “Ponte Palomita”.

### Figura 1.12 Cultura organizacional

#### Ponte Palomita

Es un llamado para alinearnos a fin de alcanzar las metas que como organización nos fijamos, para vivir en nuestro trabajo diario los valores de Cinépolis y ponernos juntos un acierto al hacer lo correcto.



**Fuente:** Recuperado de <http://bit.ly/14EZ1v5><sup>9</sup>

<sup>9</sup> Puedes descargar la imagen del siguiente link <http://bit.ly/2fA2Nkn>



### **1.14.7. Normatividad**

Son reglas de conductas a seguir en una empresa, de carácter obligatorio en su cumplimiento y que son emitidas por quien está facultado para ello. Rigen y determinan el comportamiento de los encargados de tomar decisiones. La normatividad es parte del control administrativo que implementa una organización con el objeto de evaluar las acciones que se seguirán en un plan estratégico.

### **1.14.8. Objetivos**

Son los resultados deseados, con alta probabilidad de ser alcanzados al finalizar el periodo que se establece en el plan estratégico. Son el punto de partida de un plan en una organización. (Lerma, 2003b: 7). Por ejemplo, el objetivo de una persona con sobrepeso sería eliminarlo en un plazo de dos años. Una empresa puede plantear que la nueva línea de productos que se lanzará al mercado sea la líder al finalizar el año en curso.

### **1.14.9. Metas**

Son los resultados o situaciones deseadas correspondientes a un objetivo y cuya realización corresponde a un periodo intermedio del plan estratégico. (Lerma, 2003b: 7). En otras palabras, es el objetivo por alcanzar en el corto plazo. Por ejemplo, si el objetivo de una persona con sobrepeso es eliminarlo en el transcurso de 2 años, la meta sería perder 2 kilos por mes para no poner en riesgo su salud. En el caso de la empresa que tiene como objetivo lanzar una nueva línea de productos y ser líder del mercado al finalizar el año podría establecer como meta



que logre vender 5% más que la empresa dominante cada mes de forma que logre el liderazgo.

### **1.14.10. Fuerzas**

Lerma (2003b: 10) establece que las fuerzas “son atributos o características que ubican a la empresa en una posición de ventaja con respecto a sus competidores”. Estas características se pueden presentar en distintas áreas de la empresa, como puede ser producción, finanzas, mercadotecnia, administración, tecnología, por citar algunas.

### **1.14.11. Debilidades**

Son lo opuesto a las fuerzas de una empresa y son atributos o características que ubican a la empresa en una situación vulnerable frente a la competencia y que puede presentarse también en distintas áreas, por ejemplo, en la de mercadotecnia, la de finanzas, administración, producción, etc. (Lerma, 2003b: 10).

### **1.14.12. Oportunidades**

Son las circunstancias del entorno externo de una empresa que pueden significarle a la empresa una posibilidad favorable de crecimiento y que de no explotarla puede hacer más fuerte a los competidores. (Lerma, 2003b: 10). Por ejemplo, si una empresa competidora pierde clientes por la mala calidad de los productos, puede captarlos y así aumentar su participación de mercado.



### **1.14.13. Amenazas**

Son todas aquellas circunstancias o factores del entorno externo de una empresa que constituyen un riesgo importante y que puede comprometer seriamente la existencia de la empresa. (Lerma, 2003b: 10). Para ejemplificar, una amenaza se presenta si ingresa al mercado nacional una empresa extranjera grande y muy reconocida que ofrece productos similares a los de la organización, pero con mayor calidad a un precio muy competitivo a los consumidores.

### **1.14.14. Competencia**

Es la descripción de otras organizaciones que participan junto a una empresa en el mismo mercado y que representan otras alternativas para los clientes y prospectos. Las actividades y acciones de los competidores inciden en los volúmenes posibles de venta para una empresa, así como en nivel de precios en el mercado para los productos y servicios similares que ofrece una empresa a sus consumidores. (Lerma, 2003b: 11).

### **1.14.15. Mercado**

“Es el lugar físico o virtual en el que concurren oferentes y demandantes al mismo tiempo para intercambiar bienes y servicios” (Lerma, 2003b: 10). En el caso del plan estratégico, estudiar el mercado consiste en identificar elementos relacionados con el volumen y valor del mercado, el perfil del consumidor, tendencias, ubicación y factores que influyen en la demanda de un producto o servicio, entre otros.

## 1.14.16. Medio ambiente

Consiste en la descripción del entorno externo a la empresa, sobre el cual no tiene poder de acción o injerencia pero que debe estudiar para identificar las ventajas y riesgos que se pueden presentar en el ámbito político, social, demográfico, tecnológico, cultural, por ejemplo. (Lerma, 2003b: 10).

## 1.14.17. Análisis FODA

La matriz **FODA** (o DAFO, DOFA, como también se conoce) sirve para analizar de forma sistemática las oportunidades (O) y amenazas (A) presentes en las condiciones externas, así como las fortalezas (F) y debilidades (D) de la empresa que anteriormente se mencionaron.

El punto de partida son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones realizan la planeación estratégica como resultado de las posibles consecuencias de los problemas o amenazas detectados. (Rodríguez, 2005: 138).

Rodríguez (2005:142) indica que el objetivo del análisis FODA es “identificar hasta qué punto la estrategia actual de una empresa y sus puntos débiles son relevantes para ésta, además de ser capaces de enfrentar los cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la organización”.

Para realizar la matriz es necesario previamente recopilar los datos relativos a los ambientes externos e internos para posteriormente realizar el análisis de los factores que se tomarán en cuenta para determinar las estrategias a seguir.



La elaboración de la matriz permite identificar 4 estrategias como lo podemos observar en la parte central de la figura 1.11

La situación más deseable para una empresa es aquella en la que puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan mientras que la situación más débil implica que la empresa debe reducir al mínimo tanto sus debilidades como las amenazas.

En el siguiente esquema se listan algunos factores comunes del entorno externo y de las condiciones de una empresa en el momento de realizar el análisis FODA.

**Figura 1.13 Análisis FODA**

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentes</li> <li>• Marcas registradas</li> <li>• Relaciones con proveedores de origen</li> <li>• Clientes “cautivos”</li> <li>• Imagen de la organización</li> <li>• Base de datos de clientes exclusivos</li> <li>• Experiencia de comercialización</li> <li>• Administrativas</li> <li>• Operativas</li> <li>• Financieras</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco capital</li> <li>• Procesos productivos lentos</li> <li>• Personal viciado</li> <li>• Falta de liderazgo</li> <li>• Productos de bajo rendimiento</li> <li>• Sindicato combativo</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Calidad relativa</li> <li>• Costo de producción alta</li> <li>• Baja cultura de servicio</li> <li>• Administrativas</li> <li>• Operativas</li> <li>• Financieras</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> </ul>

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades externas (O)	<p><b>Estrategia FO</b></p> <p><b>MAXI-MAXI</b></p> <p>Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</p>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <p><b>MINI-MAXI</b></p> <p>Reducción al mínimo de debilidades y optimización de oportunidades.</p>
	Amenazas externas (A)	<p><b>Estrategia FA</b></p> <p><b>MAXI-MINI</b></p> <p>Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas.</p>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <p><b>MINI-MINI</b></p> <p>Reducción al mínimo de debilidades y amenazas.</p>

**Fuente:** adaptación de Rodríguez (2005: 139)

## 1.14.18. Análisis STEP-SOE

Se conoce también como análisis PEST y se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa. Se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planeación estratégica. Lo que se obtiene al hacer el análisis de los factores socioculturales (S), tecnológicos (T), económicos (E) y políticos (P) es un panorama general del entorno en el que se ubica el negocio y los factores que pueden afectarlo y así tomar en cuenta los aspectos que determinarán la estrategia a seguir. (Hernández, 2002: 243)

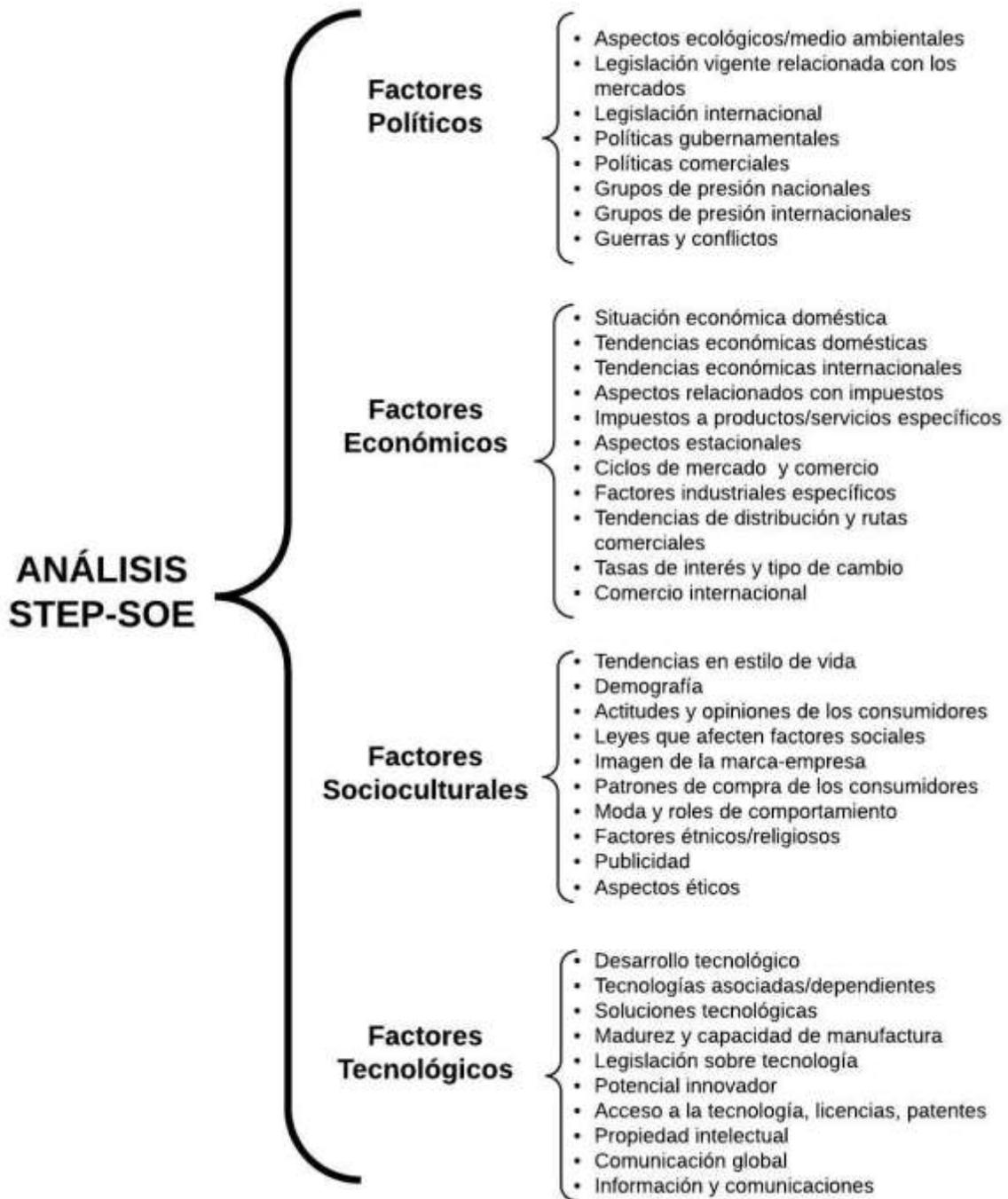
Para realizar el análisis es común que se reúna un equipo de trabajo que a través de una lluvia de ideas listará los factores que deberán colocarse dentro de cada uno de los factores que analiza la matriz y discutir cuáles de ellos tendrán un impacto realmente significativo en la empresa y en la estrategia. En caso de ser necesario, se puede asignar un tiempo prudente para investigar ciertos factores y reunir información relevante.

El análisis PEST es versátil ya que permite hacer el estudio desde diversas perspectivas, como se listan a continuación:

- Una empresa visualizando su mercado.
- Un producto visualizando su mercado.
- Una marca en relación con su mercado.

En el siguiente esquema se listan algunos factores comunes que pueden formar parte del análisis PEST.

**Figura 1.14 Análisis STEP-SOE**



**Fuente:** adaptado de Hernández (2002: 243) <sup>10</sup>

<sup>10</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fjR3PP>



### **1.14.19. Procesos**

Corresponden a los diferentes trabajos secuenciados que se enfocan a la realización de lo que la empresa hace o necesita hacer. Hay procesos administrativos que se desarrollan por personas encargadas de realizar tareas de servicio o apoyo o bien los procesos técnicos que comprenden la descripción de las actividades a realizar para transformar los insumos en productos. (Lerma, 2003b: 8).

### **1.14.20. Supuestos**

En la planeación estratégica hay que establecer claramente los supuestos que se toman en cuenta para plantear las estrategias a seguir. “Consiste en la estimación fundamentada de las probables situaciones futuras que pueden afectar de forma favorable o no a la organización”. (Lerma, 2003b:11).

### **1.14.21. Escenarios**

Lerma (2003b: 13) afirma que se trata de un conjunto de supuestos o características que tienen cierto grado de probabilidad de presentarse y que indican la manera en que cada factor o variable considerado afectará de forma positiva o desfavorable a la empresa. Dentro de la planeación estratégica, el plantear distintos escenarios implica indicar las recomendaciones que ayuden a la empresa a lograr mejores resultados.



## **1.14.22. Programa**

Indica la secuencia de actividades a realizar para la obtención de metas y objetivos apoyándose en métodos gráficos o red de actividades. (Lerma, 2003b: 13). Recuerda que se pueden diagramas de Gantt o red de actividades (PERT) en los cuales se debe anotar el título de cada actividad, así como su duración (fechas de inicio y término).

## **1.14.23. Presupuesto**

Consiste en elaborar un documento que indica los rubros y montos que deben erogarse para llevar a cabo las acciones contempladas en el plan estratégico. (Lerma, 2003b:13).

## **1.14.24. Flujo de efectivo**

Es el programa de ingresos y egresos que requiere el plan, en las fechas en que éstos deban erogarse. (Lerma, 2003b: 13).

## 1.15. ¿Cómo se desarrolla el plan estratégico?

El desarrollo del plan estratégico comprende, como indica Lerma (2003b: 15-17), 3 tareas básicas:

- **Descripción de la misión.** - todo aquello que se relaciona con la misión, como lo es el ideal, visión, objetivos, metas, políticas, presupuesto y flujo de efectivo. Aquí se realiza una reflexión profunda de la empresa e implica revisar la documentación que ha dado origen a la empresa
- **Análisis interno.** - se establecen los principales procesos técnicos y administrativos (con sus insumos y resultados), el análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos. En esta tarea se estudian los procesos de la empresa y se realiza el perfil competitivo que, como hemos mencionado previamente, ayuda a la organización a evaluar y describir sus fuerzas y debilidades (análisis FODA). De igual forma se hace el análisis del entorno de la empresa para tomar mejores decisiones (análisis PEST-SOE).
- **Análisis externo.** - se hace el análisis de los competidores, del mercado y del medio ambiente. Esta tarea, como se ha descrito anteriormente, ayuda a estudiar, evaluar y prever las principales fuerzas o factores que incidirán en la empresa.

La estrategia fundamental en el plan estratégico es, como indica Lerma, definir los productos que deberán comercializarse en uno o varios mercados.

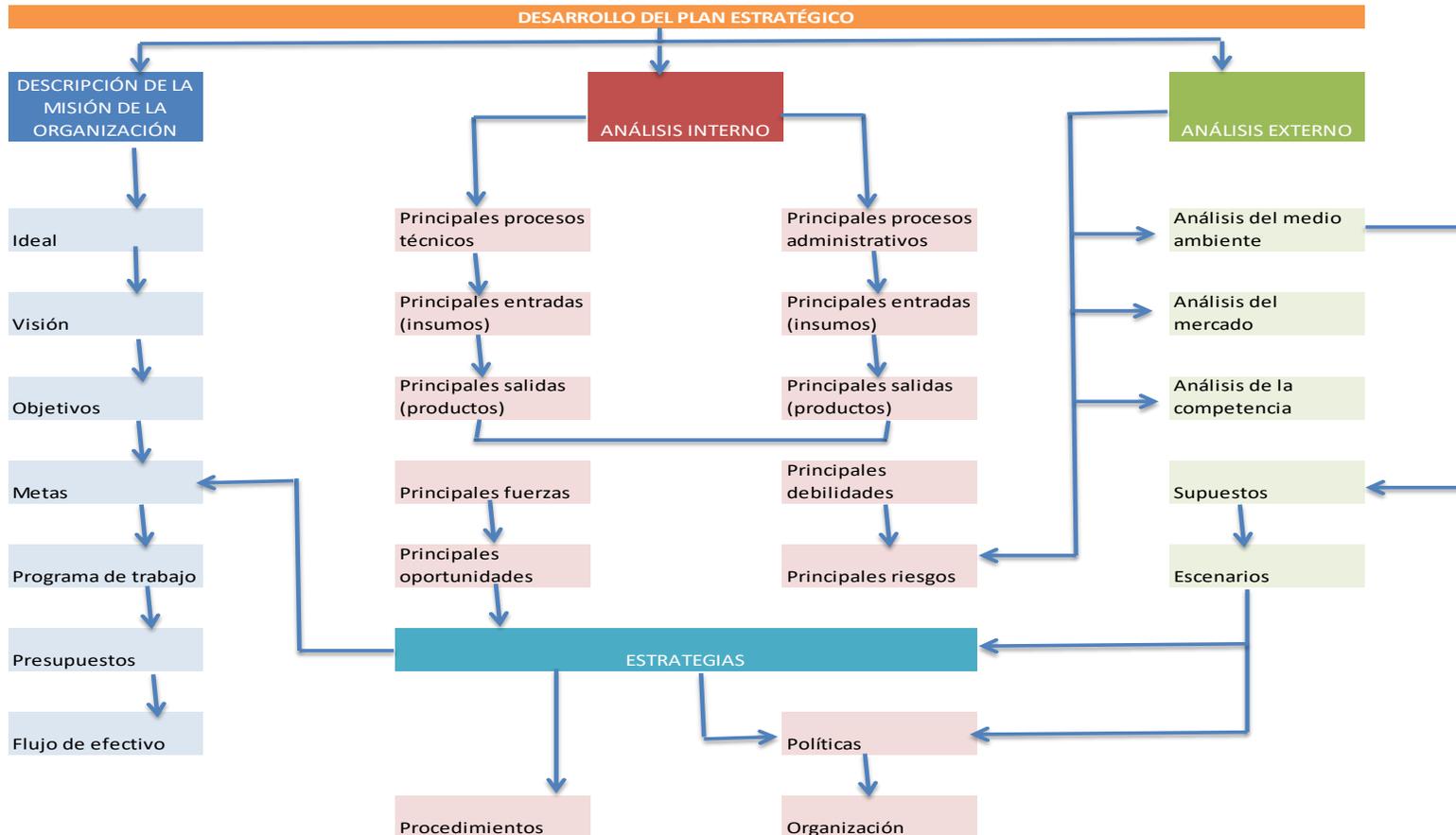


Para desarrollar el plan estratégico se requiere de la participación y apoyo de la dirección general y de las áreas funcionales de la empresa, así como de un trabajo ordenado. El siguiente esquema muestra la forma de desarrollar el plan.

## 1.16. Proceso para el desarrollo del plan estratégico

El siguiente esquema muestra el proceso que tiene que llevarse a cabo para desarrollar el plan estratégico. Como podrás observar, aquí se muestran los conceptos previamente desarrollados y de forma gráfica podrás identificar las relaciones que se establecen entre ellos.

**Figura 1.15 Desarrollo del Plan Estratégico**



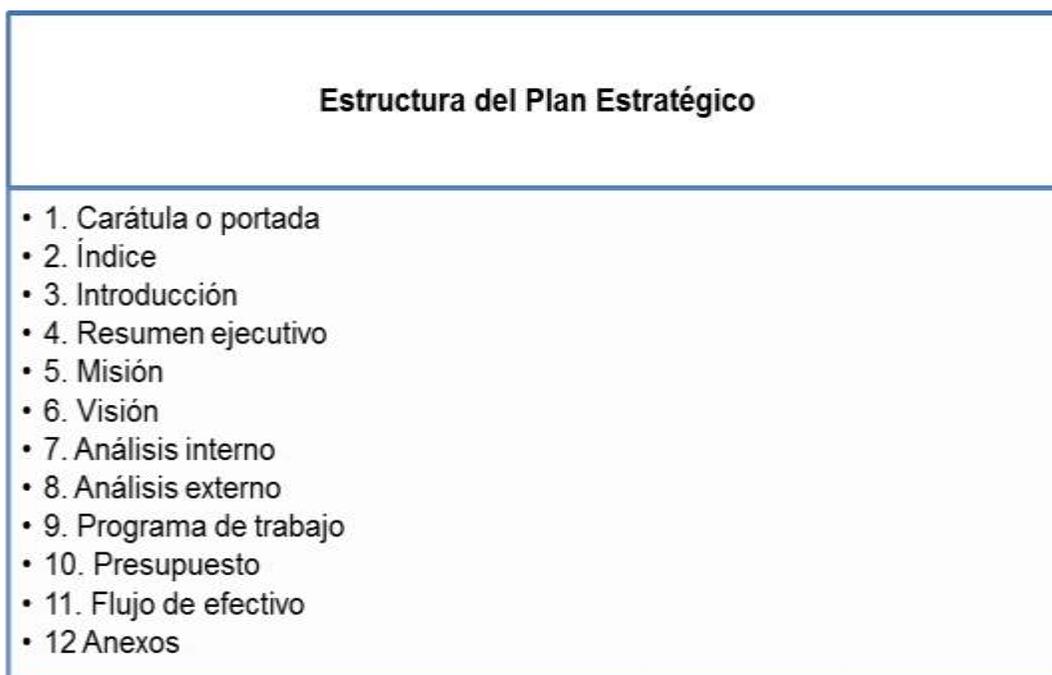
**Fuente:** adaptado de Lerma (2003b: 14) <sup>11</sup>

<sup>11</sup> Puedes descargar la imagen del siguiente link <http://bit.ly/2fZGpJ>

## 1.17. ¿Cómo se presenta el plan estratégico?

La estructura del documento usualmente comprende las siguientes secciones (Lerma, 2003b: 21):

**Figura 1.16 Estructura del Plan Estratégico**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2003b: 21)

Cabe mencionar que en el resumen ejecutivo se busca concentrar las partes esenciales del plan estratégico de forma que los ejecutivos conozcan de manera rápida e integra el contenido del plan. En la próxima unidad se describirán cada una de las secciones del plan estratégico.

## RESUMEN

La planeación está compuesta de decisiones que están orientadas hacia el futuro y requiere el análisis del presente de la empresa para invertir en el futuro. La planeación estratégica es un tipo particular de planeación que consiste en tomar decisiones de efectos duraderos en el largo plazo para una organización. Ésta se caracteriza por realizar un análisis de las expectativas de la empresa, así como del entorno competitivo para mejorar el rendimiento de la misma.

La planeación estratégica requiere pasar por las fases de formulación, implementación de los planes o programas de acción y por último evaluación y seguimiento. Previa a la implementación de un plan estratégico, consideremos que su desarrollo implica, entre otras actividades que se establezcan objetivos y metas, se definan políticas claras, se desarrollen programas de trabajo, se determinen presupuestos, se realicen análisis (FODA y PEST-SOE) y se planteen supuestos y escenarios. También se deben generar programas para dar seguimiento a las actividades, elaborar los presupuestos y el flujo de efectivo para llevar el control del plan.

Después de lo anteriormente mencionado, para desarrollar un plan estratégico, debemos llevar a cabo 3 tareas básicas que son la descripción de la misión, realizar un análisis interno y elaborar un análisis externo. La realización de estas tareas permitirá elaborar un plan estratégico que permita a la organización cumplir los objetivos y metas que se ha planteado para el futuro. Finalmente, el resultado de todo el trabajo descrito, es un documento que permitirá a los involucrados en la planeación estratégica, tener a la mano la información relacionada con la misma; dicho documento debe estar estructurado por carátula, índice, introducción, resumen ejecutivo, misión, visión, análisis interno, análisis externo, programa de trabajo, presupuesto, flujo de efectivo y anexos.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Hernández y Rodríguez (2002)	14	220-249
Kotler (2012)	2	42-43
Koontz (1998)	19	662
Lerma (2003)	1	22
Lerma (2003a)	1	2-21
Lerma (2003b)	1	8-13
Moliner (1999)	NA	697
Rodríguez (2005)	2 5 6	20-27 79-113 137-142
Steiner	1	23-27
Thompson	1	1-10



## **Bibliografía básica**

- Hernández y Rodríguez S. (2002) *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) *Marketing*. México: Pearson
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill
- Lerma A. (2013) *Planeación comercial. Guía práctica*. México: Alfaomega
- Lerma, A. (2003a) *Plan estratégico de Mercadotecnia*. México: Gasca Sicco
- Lerma, A. (2003b) *Planes estratégicos de Dirección*. México: Gasca Sicco
- Moliner, M. (1999) *Diccionario del uso del español*. España: Gredos
- Rodríguez, J. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson
- Steiner, G. (1994). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: CECSA
- Thompson, Jr., y Arthur A., y Sticklnad III (2004) *Administración estratégica. Textos y casos*. México: McGraw Hill



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno comprenderá la totalidad de los elementos referenciales que comprende un plan mercadológico.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 2. Marco referencial del plan de mercadotecnia

2.1. ¿Qué es el plan de mercadotecnia?

2.2. ¿Dónde se ubica el plan de mercadotecnia?

2.3. Definición del plan de mercadotecnia

2.4. Características de un plan de mercadotecnia

2.5. ¿Para qué sirve el plan de mercadotecnia?

2.6. Ámbitos (actores y elementos) en el desarrollo del plan de mercadotecnia

2.6.1. Ámbito interno

2.6.2. Ámbito externo

2.7. Análisis integradores

2.8. ¿Cómo se desarrolla el plan de mercadotecnia?

2.9. Proceso para el desarrollo del plan estratégico

2.10. ¿Cómo se presenta el 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.

El plan de mercadotecnia forma parte del plan estratégico de las empresas y es muy importante conocer sus características, identificar su utilidad y sobre todo, desarrollarlo adecuadamente con todos y cada uno de los pasos que implica el proceso de elaboración del plan.

En esta unidad comprenderás la utilidad del plan de mercadotecnia en las organizaciones, sus características y en qué parte de la empresa se ubica. Para desarrollarlo es necesario hacer un análisis del ámbito interno y externo a la empresa por lo que se deben identificar diversos actores y elementos asociados a ambos ámbitos.

Toda la información recabada se organizará y analizará en los denominados análisis integradores que son herramientas que permiten tomar mejores decisiones a los directivos del área de mercadotecnia en las empresas. Para desarrollar un plan de mercadotecnia se requieren seguir una serie de pasos y suele ser un proceso largo y laborioso que se presentará en un documento a la dirección general en una empresa. Lo anteriormente mencionado será abordado a lo largo de la unidad con la finalidad de que comprendas los elementos que forman parte del Plan Mercadológico.

## 2.1. ¿Qué es el plan de mercadotecnia?

Cohen (2004: 1) afirma que la planeación en mercadotecnia resulta esencial porque determina la eficiencia y efectividad en la comercialización de productos o servicios en las empresas. Es aplicable tanto para negocios nuevos como para empresas de cualquier tamaño.

Como vimos en la unidad anterior, la implementación exitosa de una estrategia requiere la integración de muchas acciones y de varios departamentos y personas. El área de mercadotecnia tiene un papel importante porque le permite al resto de las áreas funcionales de una empresa, como producción, finanzas, recursos humanos, coordinar sus acciones y actividades para que en conjunto logren la comercialización de los productos y servicios que ofrece la empresa a los consumidores o usuarios finales.

## 2.2. ¿Dónde se ubica el plan de mercadotecnia?

Las empresas suelen organizar las actividades que realizan a través de áreas funcionales. El área funcional de mercadotecnia se considera en muchas empresas como un área funcional primaria, al igual que producción (operaciones), finanzas y recursos humanos (personal).

Lerma (2013: 14) afirma que precisamente el área de mercadotecnia forma parte de los niveles más altos en la jerarquía de la planeación y comparte importancia con las áreas de producción, finanzas y personal, entre otras.

**Figura 2.1 Áreas funcionales**



Fuente: adaptación de Lerma (2013:14) <sup>12</sup>

## 2.3. Definición del plan de mercadotecnia

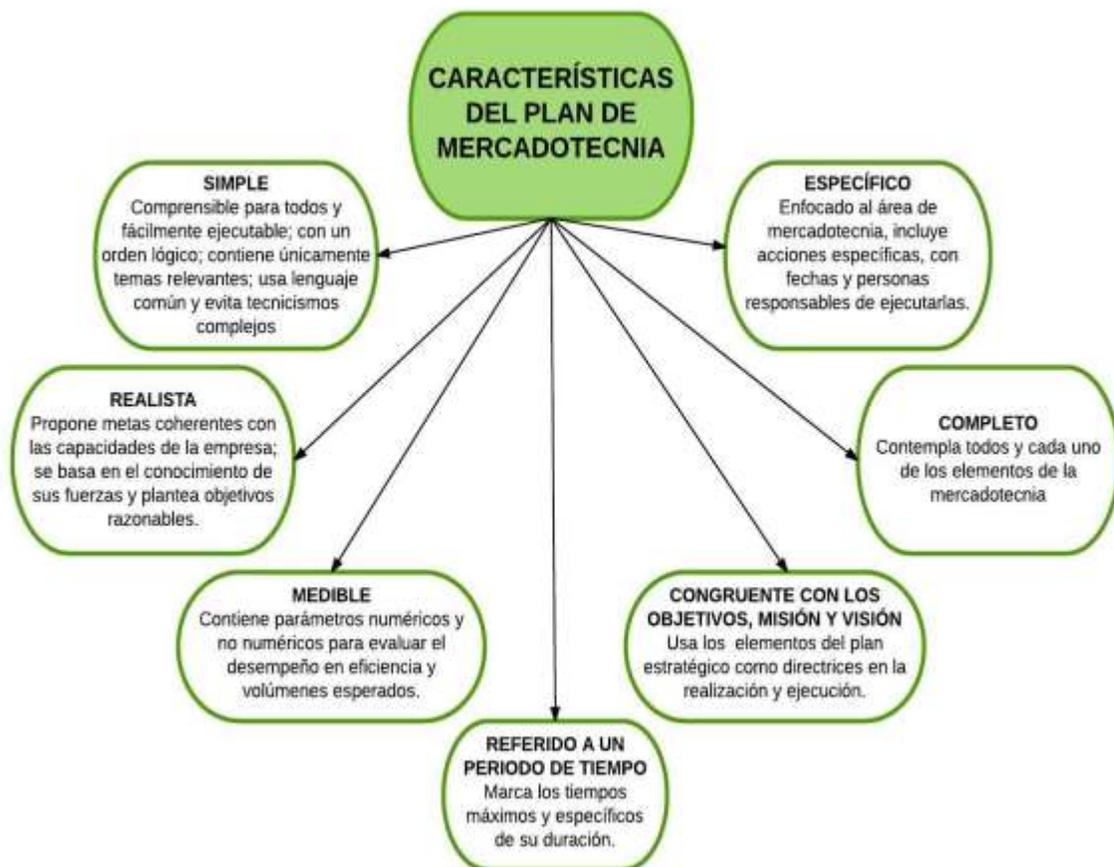
Es un documento que establece las acciones en cuanto al producto, precio, plaza y promoción, que se aplicarán para lograr el éxito comercial de la empresa. También instituye la metodología y criterios para la consecución de los objetivos ya definidos y en la que participan todas las áreas. (Lerma, 2013: 5).

<sup>12</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hecgdq>

## 2.4. Características de un plan de mercadotecnia

El plan de mercadotecnia debe contener ciertas características para procurar su efectividad:

**Figura 2.2 Características del plan de Mercadotecnia**



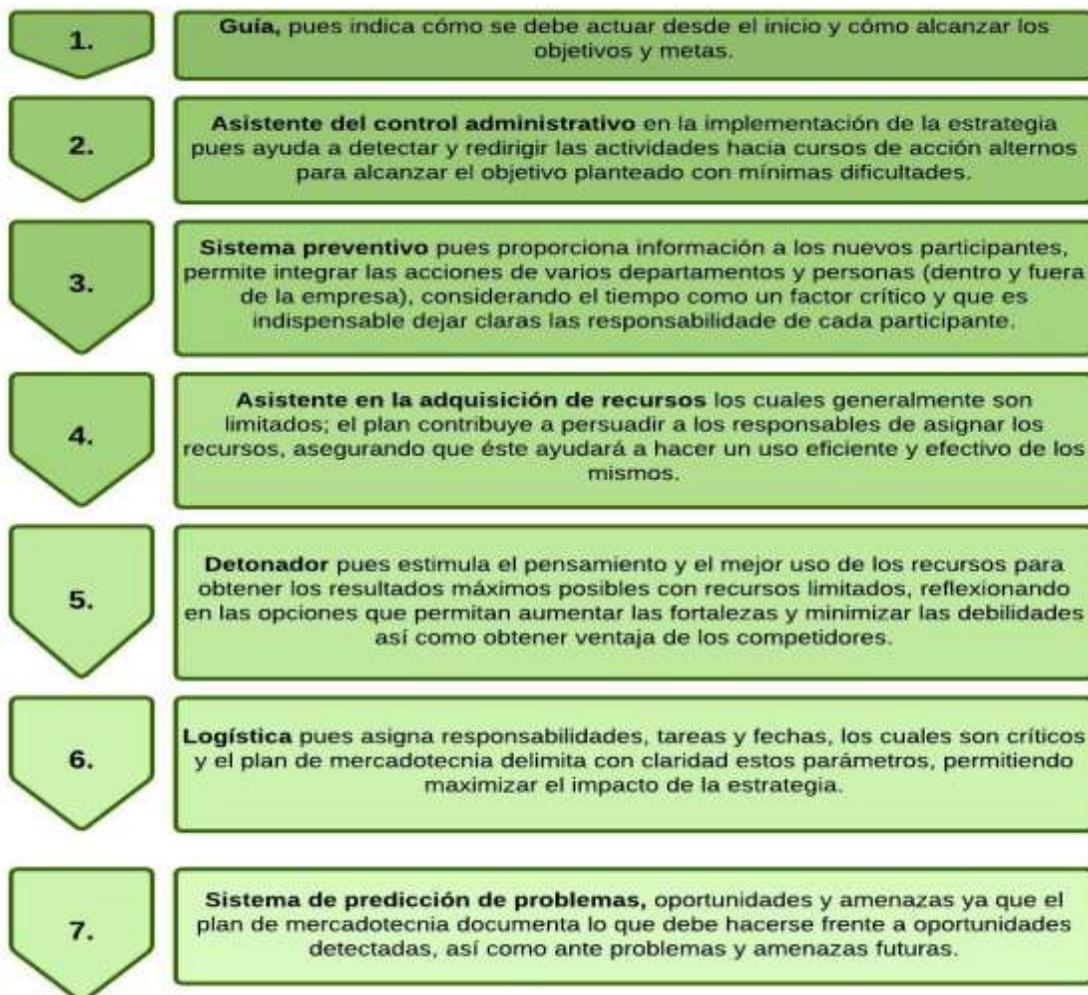
Fuente: Lerma (2013: 18-19)<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Puedes descargar la imagen en la siguiente liga <http://bit.ly/1REexsY>

## 2.5. ¿Para qué sirve el plan de mercadotecnia?

Cohen (2004: 1) menciona que un plan de mercadotecnia bien desarrollado sirve como:

Figura 2.3



Fuente: Cohen (2004: 1) <sup>14</sup>

<sup>14</sup> Puedes descargar la imagen de <http://bit.ly/1UYJnlf>

## 2.6. Ámbitos (actores y elementos) en el desarrollo del plan de mercadotecnia

El análisis de la situación es una parte extensa e importante en el plan de mercadotecnia de una empresa. Consiste en identificar con detalle el ambiente interno y externo de la empresa para establecer las estrategias a seguir en el plan. A continuación, explicaremos de manera breve, en que consiste cada uno de esos ambientes.

### 2.6.1. Ámbito interno

Lerma (2013: 14) define al ámbito interno como el “conjunto de elementos sobre los cuales la empresa puede decidir y que se identifican con los componentes de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción”. Por tanto, la empresa decide cuánto producir y vender, qué precio fijar a los productos, determinar el lugar donde se comercializarán y cómo promocionarlos.



## 2.6.2. **Ámbito externo**

En el proceso de toma de decisiones y en la elección de la estrategia que seguirá la empresa en el área de mercadotecnia es muy importante identificar los factores del ámbito externo que serán favorables y/o afectarán el desempeño de la organización en su conjunto y los resultados del área de mercadotecnia. A diferencia del ámbito interno, los factores externos no son controlables por la organización, pero el análisis de este entorno contribuye a que se logren los objetivos establecidos.

Revisa la infografía de abajo, en ella encontrarás los elementos del ámbito interno y externo que deben considerarse previo a la elaboración del plan de Mercadotecnia:

### **Infografía 2.1 Ámbitos interno y externo del Plan de mercadotecnia**



## 2.7. Análisis integradores

Lerma (2013: 34) establece que una vez que se han recopilado y analizado los datos del entorno interno y externo es necesario integrar esta información en lo que denomina análisis integradores. Para ello sugiere que se haga el análisis FODA (estudiado en la unidad 1), y el análisis de competitividad, los cuales revisaremos brevemente:

**Análisis FODA:** interrelaciona las capacidades internas con la situación externa de la organización en un momento determinado para ayudar a evaluar y realizar un diagnóstico de forma integral, práctica y objetiva a la empresa. Las fortalezas son las ventajas competitivas mientras que para las debilidades se crearán planes de contingencia. Con el análisis FODA la empresa debe convertir las áreas de oportunidad en utilidades y reducir las amenazas.

**Análisis de competitividad:** es un análisis muy útil que permite a la organización comparar tanto los productos como los sistemas de comercialización en relación con las demás empresas competidoras. Como resultado del análisis, la organización identificará tanto las ventajas como desventajas comparativas, lo que ayudará a establecer la estrategia de competitividad que impulsará la organización.

**Figura 2.4 Análisis de competitividad**

Productos de la empresa	<b>VS</b>	Productos de los competidores	Ventajas comparativas de la empresa	<b>VS</b>	Desventajas comparativas de la empresa
Sistemas de comercialización de la empresa		Sistemas de comercialización de los competidores	Ventajas comparativas de la empresa		Desventajas comparativas de la empresa

**Fuente:** Arteaga, R. (2014)



## 2.8. ¿Cómo se desarrolla el plan de mercadotecnia?

El desarrollo del plan de mercadotecnia es por naturaleza creativo y sigue una secuencia de actividades que implican investigación, análisis, diagnóstico y formulación de estrategias específicas para cada empresa, producto, mercado, así como situación actual que enfrente la organización. Los términos generales, 30% del proceso se emplea en la investigación, 20% se dedica al análisis y diagnóstico, 40% involucra la creatividad y 10% se dedica al formato y redacción del plan (Lerma, 2013: 37)

## 2.9. Proceso para el desarrollo del plan estratégico

Los pasos propuestos por Lerma (2013: 38-40) para la elaboración del plan de mercadotecnia son los siguientes:

**Figura 2.5 Pasos para el desarrollo del plan estratégico.**

PASO	DESCRIPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Definición de objetivos y metas comerciales</b></li> </ul>	Establecer los objetivos y metas específicas para la mezcla de mercadotecnia, es decir, producto-precio-plaza-promoción.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Definición de estrategias generales del área comercial</b></li> </ul>	Definir estrategias generales para el área de mercadotecnia. Por ejemplo, se busca lograr el liderazgo de mercado o de crecimiento de la participación de mercado, posterior a ello, se determina el tipo de estrategia que ayudará a la empresa a ser líder así como la estrategia específica para aumentar la participación de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Identificación, selección y descripción de mercado o mercados meta</b></li> </ul>	Como resultado del análisis FODA, el área de mercadotecnia se enfoca en las oportunidades comerciales así como en identificar necesidades insatisfechas de los consumidores para evaluar el tamaño

	y volumen del mercado y el perfil de los consumidores potenciales.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Definición de estrategias y tácticas de la mezcla de mercadotecnia</b></li> </ul>	<p>Se define con precisión lo que hará el área de mercadotecnia en relación con la denominada mezcla de mercadotecnia. Para el producto se define la mezcla de productos; se elige la estrategia de precios que apoye la consecución de los objetivos planteados; se establece la estrategia de distribución que permita la operación eficiente y rentable del mercado al que se atiende y se describen las estrategias de promoción que se usarán para dar a conocer a la empresa y sus productos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Definición de las tareas requeridas</b></li> </ul>	<p>En este paso se detallan todas las tareas y actividades que son necesarias para que se obtengan los resultados esperados. Implica determinar los recursos y tiempos requeridos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Programación y calendarización de las tareas requeridas</b></li> </ul>	<p>El nivel de detalle es mucho mayor y consiste en elaborar diagramas de Gantt o redes de actividades donde se programan todas y cada una de las actividades con sus correspondientes tiempos de ejecución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Formulación del presupuesto y flujo de fondos</b></li> </ul>	<p>Se asignan los recursos económicos y monetarios que requiere cada actividad.</p>



<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Asignación de responsabilidades</b></li></ul>	Se asignan los responsables de ejecutar, coordinar o supervisar la puesta en marcha del plan.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Anexos</b></li></ul>	Son todos los documentos que proporcionan mayor detalle en la información presentada en el plan y que puede ser consultada por quienes toman decisiones.

**Fuente:** Lerma (2013: 38-40)

## 2.10. ¿Cómo se presenta el plan de mercadotecnia?

El plan de mercadotecnia se presenta en un documento compuesto por los elementos (Lerma, 2013: 42-52) que se describen a continuación:

**Figura 2.6 Elementos documento presentación**

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
<p><b>1. Carátula</b></p>	<p>En esta página se incluyen datos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título del documento.</li> <li>• Razón social de la empresa</li> <li>• Fecha de realización</li> </ul>
<p><b>2. Índice</b></p>	<p>Contiene los temas y número de página en el que se encuentran dichos temas con la finalidad de localizarlos fácilmente en todo el documento.</p>
<p><b>3. Introducción</b></p>	<p>Es una página en la que se informa de manera general sobre el contenido del documento.</p>
<p><b>4. Resumen ejecutivo</b></p>	<p>En un máximo de 4 páginas se concentran los puntos esenciales del documento de forma que los ejecutivos</p>

	<p>conozcan el plan de forma rápida e integral.</p>
<p><b>5. Objetivos</b></p>	<p>En una o dos páginas se expresan los objetivos en términos de volumen de ventas, participación de mercados, diversificación de productos y/o mercados. Se plantean:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Objetivos estructurales cuantitativos: describen la meta tangible, por ejemplo: “Aumentar en 5% la participación de mercado de la línea de leche deslactosada”.</li> <li>2) Objetivos estructurales cualitativos: son las metas de calidad, por ejemplo: “Lograr un excelente posicionamiento de la leche deslactosada en la mente de los consumidores”.</li> <li>3) Objetivos coyunturales <sup>15</sup> cuantitativos. Ejemplo: “Lograr que la venta de leche deslactosada alcance 5 000 unidades adicionales por la suspensión temporal de la producción del principal competidor de la empresa”.</li> <li>4) Objetivos coyunturales cualitativos. Ejemplo: “Contrarrestar la mala imagen</li> </ol>

<sup>15</sup> El lado coyuntural de un objetivo, se refiere a que quien lo establece, busca entrar al mercado en los huecos que su competidor ya no cubre. Revisa los ejemplos.

	<p>producida por la campaña publicitaria de nuestro principal competidor”.</p>
<p><b>6. Análisis de la situación actual</b></p>	<p>Se explica con detalle los ámbitos interno y externo que vive actualmente la empresa. Se usan los resultados de los análisis integradores FODA y de competitividad.</p>
<p><b>7. Estrategias</b></p>	<p>Aquí se mencionan las estrategias de producto, precio, plaza y promoción que la empresa implementará con el fin de conseguir los objetivos.</p>
<p><b>8. Plan y programa de acción</b></p>	<p>Se explica la calendarización y listado de todas las actividades relacionadas con la mezcla de mercadotecnia y se usan herramientas administrativas enfocadas a la planeación y control de proyectos.</p>
<p><b>9. Presupuesto</b></p>	<p>Es la parte del documento relacionado con una herramienta de control de erogaciones y uso de tiempos que ayuda a detectar desviaciones de recursos así como a visualizar con cuanto se cuenta.</p>
<p><b>10. Flujo de fondos</b></p>	<p>Parte del documento que muestra la calendarización de obligaciones financieras de la empresa y que deben ser atendidas.</p>
<p><b>11. Anexos</b></p>	<p>Son los documentos que dan respaldo o proporcionan información adicional para facilitar el proceso de toma de decisiones.</p>

**Fuente:** Lerma (2013: 42-52)

## RESUMEN

El área de mercadotecnia suele ubicarse en los niveles más altos en la jerarquía de la planeación estratégica de una empresa y se relaciona con otras áreas funcionales como producción, finanzas y recursos humanos. El plan de mercadotecnia es una parte muy importante del plan estratégico y es un documento que establece las acciones que se aplicarán para lograr el éxito comercial de la empresa en relación con a la mezcla de mercadotecnia: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Debe ser un documento simple, realista, medible, referirse a un periodo de tiempo determinado, congruente, completo y específico para asegurar su eficacia.

Su elaboración conlleva el estudio del ámbito interno y externo que influyen en la organización, esto con el fin de determinar su situación actual y así determinar las estrategias a seguir en el área comercial. Esto requiere de recopilación y análisis de la información, comúnmente presentados en herramientas como el análisis FODA o el análisis de competitividad.

El desarrollo del plan estratégico está conformado por 9 pasos que se describieron a lo largo de la unidad:

- Definición de objetivos y metas comerciales
- Determinar estrategias generales del área comercial
- Identificación, selección y descripción de mercado o mercados meta
- Precisar estrategias y tácticas de la mezcla de mercadotecnia
- Definición de las tareas requeridas
- Programación y calendarización de las tareas requeridas
- Formulación del presupuesto y flujo de fondos



- Asignación de responsabilidades
- Anexos

El plan de mercadotecnia es un documento que consta de 11 componentes para su presentación, lo cual permitirá que quien lo lea visualice el plan a poner en marcha:

- 1) Carátula
- 2) Índice
- 3) Introducción
- 4) Resumen ejecutivo
- 5) Objetivos
- 6) Análisis de la situación actual
- 7) Estrategias
- 8) Plan y programa de acción
- 9) Presupuestos
- 10) Flujo de fondos
- 11) Anexos

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Cohen, W. (2004)	1	1-10
Lerma, A (2013)	1	13-51

Cohen, W. (2004) *Plan de mercadotecnia*. México: CECSA.

Lerma, A. (2013) *Planeación comercial. Guía práctica*. México: Alfaomega.

## UNIDAD 3

# Pronósticos y presupuestos



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno aplicará de manera inequívoca las diversas metodologías para pronosticar, así como realizar de manera eficaz un presupuesto.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### 3. Pronósticos y presupuestos

3.1. Concepto de previsión

3.2. ¿Qué es un pronóstico?

3.3. ¿Cómo se hace un pronóstico?

3.4. Elementos que se consideran para elaborar pronósticos en el área comercial

3.5. Aplicación de la estadística en la elaboración de pronósticos

3.6. Conceptos de confianza y precisión con respecto a los valores pronosticados

3.7. ¿Qué es el presupuesto?

3.8. ¿Para qué sirve el presupuesto?



3.9. ¿Cómo se formulan los diversos tipos de presupuestos en el área comercial?

3.10. Elementos contables en la formulación de los presupuestos

3.11. Aplicación del presupuesto al área de ventas



# INTRODUCCIÓN

Dentro de las empresas se toman decisiones de forma constante, según las circunstancias de las variables del entorno que inciden en el funcionamiento de la organización. Todas las empresas, independientemente de su tamaño, buscan su crecimiento a través del paso del tiempo.

La elaboración de pronósticos es de gran relevancia y en años recientes se ha considerado como el primer eslabón en la planeación que interrelaciona a las áreas de mercadotecnia y producción. Esto es, por un lado, en el área de ventas se determinará la cantidad de productos que comercializará la empresa en un periodo de tiempo determinado y por otro lado el área de producción se encargará de tener listo el producto terminado en el momento que sea requerido para su venta al consumidor final. Por tanto, es conveniente contar con las bases teóricas para elaborar los pronósticos de ventas que le permitan a la empresa predecir su desempeño futuro con un menor margen de error.

Por otra parte, todas las empresas tienen limitaciones de recursos y la elaboración de presupuestos ayuda a asignar de forma más eficiente los recursos monetarios necesarios para la realización de actividades que lleven a la consecución de los objetivos del plan estratégico de la empresa.

En esta unidad abordaremos la diferencia entre previsión y pronóstico, así como la forma de elaborar pronósticos, los elementos que necesitamos tomar en cuenta para su desarrollo y cómo es que la estadística ayuda a su construcción. Se enfatiza la importancia de los conceptos confianza y precisión de los valores pronosticados y también revisaremos las referencias que se hacen hacia los



presupuestos y su utilidad. Por último, se indicará la estructura para formular diversos tipos de presupuestos y los elementos contables para finalizar con la aplicación del presupuesto al área de ventas.

## 3.1. Concepto de previsión

Todas las organizaciones tienen que anticiparse al futuro y para ello el administrador debe realizar proyecciones y analizar tendencias de diversos tipos, en particular, económico-sociales.

Dentro del proceso administrativo, la previsión es el acto de examinar el futuro y se describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción preestablecidos (Hernández, 2002: 61). Evidentemente no hay un plan que se pueda anticipar a todas las circunstancias adversas, pero al prever la forma de reaccionar ante ciertos escenarios desfavorables, la previsión le permite a la organización estar mejor preparada y tomar decisiones mejor encaminadas al éxito.

Para Fayol (citado en Hernández, 2002: 61), previsión es “auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal forma que se diseñen escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables a mediano y largo plazos.”

Para Sisck y Sverdlik (citados en Hernández, 2002: 207) la previsión es “el análisis de la información relevante del presente y del pasado, ponderando probables desarrollos futuros de tal manera que se puedan determinar los cursos de acción (planes) que posibiliten a la organización para el logro de objetivos”.

Por tanto, todo el trabajo de acopio, organización y análisis de datos e información son muy útiles para poder llevar a cabo la previsión.

## 3.2. ¿Qué es un pronóstico?

Si se tuviera la posibilidad de pronosticar el futuro con precisión, la planeación resultaría muy simple y bastaría con considerar los recursos (humanos y materiales) con que cuenta una organización para evaluar las oportunidades y amenazas que permitan guiar la toma de decisiones. La mayor parte de los pronósticos se relacionan con aspectos económicos, sociales, político-legales y tecnológicos. Es decir, se hace un pronóstico del medio ambiente futuro en cuanto al efecto que pueda tener sobre la empresa.

Un pronóstico “es una expectativa futura y usualmente se expresa en términos financieros, de planes ya desarrollados” (Koontz, 1998: 183). Por ejemplo, una organización realiza pronósticos para determinar las condiciones económicas, el volumen de ventas o la situación política a futuro.

Un pronóstico es una premisa de planeación, es decir, una serie de supuestos básicos sobre las condiciones en las que operarán los planes y son un resultado de la planeación que se traducen en programas.

### 3.3. ¿Cómo se hace un pronóstico?

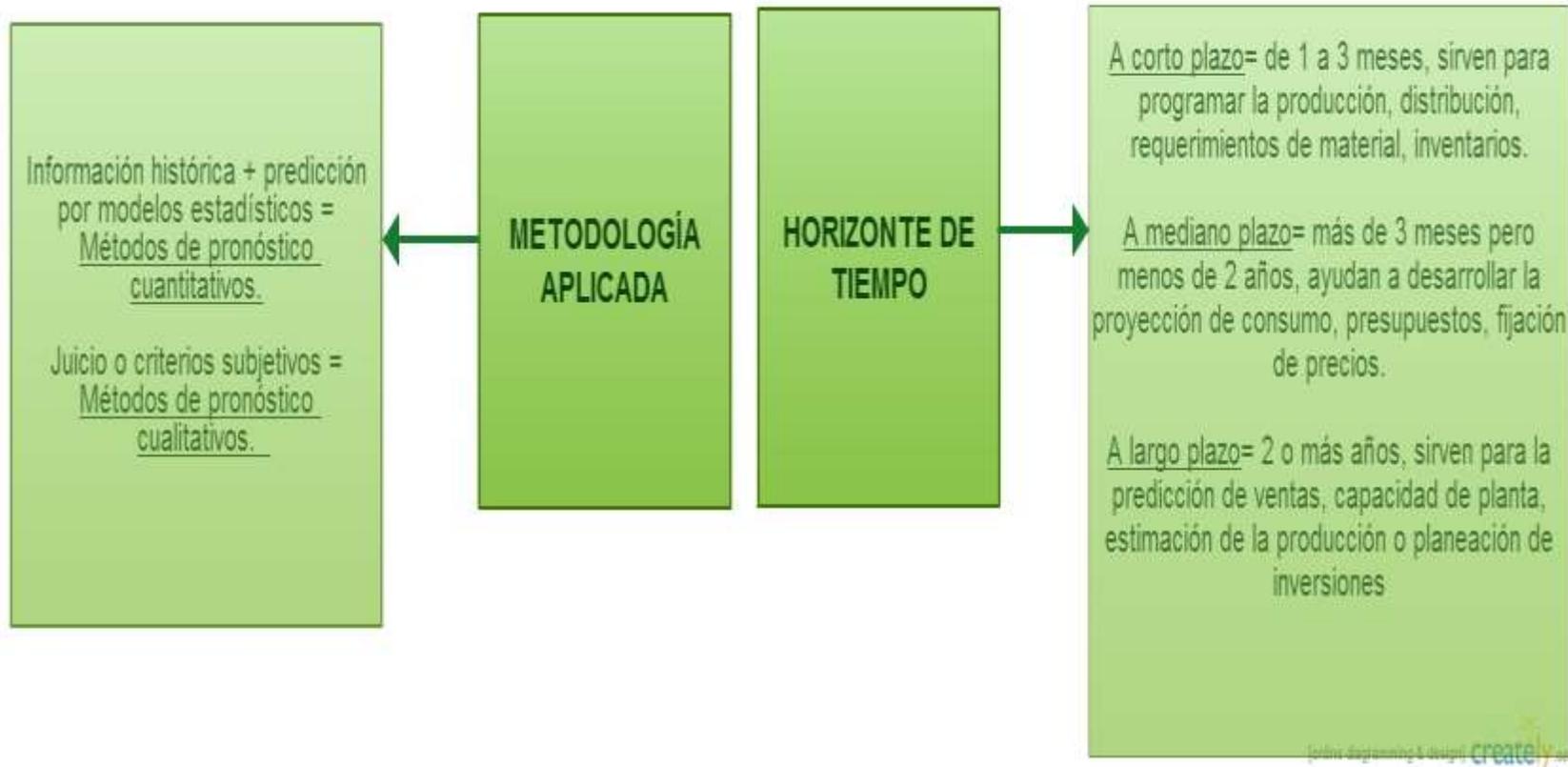
Un pronóstico requiere reglas, así como la aplicación de algún método de predicción para inferir sobre un evento futuro. El pronóstico es la estimación anticipada del valor de una variable o eventos que son importantes para la toma de decisiones presentes y futuras. En el área de mercadotecnia de las empresas las variables o eventos importantes sobre los cuales toman decisiones los gerentes de mercadotecnia son:

- El aproximado de ventas (en unidades) de productos o servicios.
- La estimación de ingresos de una corporación.
- La venta de productos o servicios en una zona geográfica.

Los pronósticos se clasifican en función de 2 características:

- La metodología: esto es lo relacionado con el tipo de información y métodos que se usan para elaborar el pronóstico. Si se usa información histórica y la predicción se calcula usando modelos estadísticos, entonces la metodología de pronóstico será cuantitativa, en cambio, si la predicción se basa en el juicio o criterios subjetivos de quien desarrolla el pronóstico, entonces la metodología del pronóstico será cualitativa.
- El horizonte de tiempo: esta característica se relaciona con el tiempo en el que se formulan los pronósticos, es decir, a corto, mediano y largo plazo; cada uno de ellos comprenden un lapso de uno a tres meses, de tres meses a menos de dos años y de dos años hacia arriba respectivamente. Los pronósticos de corto plazo se usan para programar la producción, distribución, requerimientos de material, inventarios mientras que los de mediano plazo se usan para hacer la proyección de consumo, presupuestos, fijación de precios; los de largo plazo se necesitan para la predicción de ventas, capacidad de planta, estimación de la producción o planeación de inversiones. (Rodríguez, 2004: 7-16).

**Figura 3.1 Características de los pronósticos**



Fuente: adaptado de Rodríguez (2004: 7-16) <sup>16</sup>

<sup>16</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fhBqAA>



A continuación, explicaremos de manera breve los métodos anteriormente mencionados desde la visión de Rodríguez (2004: 12-13), en qué casos se aplican, los criterios para seleccionar el método adecuado y los pasos que necesitamos seguir para el análisis de los datos obtenidos:

### **Métodos cuantitativos**

- Implican: el análisis de datos históricos como puntos muestrales u observaciones para tratar de predecir los valores futuros de la variable de interés como son: ventas, ingresos, costos, tasas de interés, producto interno bruto, demanda del mercado total, inventarios, producción, precios, etc.
- Sus datos: provienen generalmente de los registros de la empresa o información oficial como puede ser: del gobierno, de asociaciones de empresarios o profesionistas, de organismos internacionales o encuestas, etc.
- Sus técnicas: los métodos cuantitativos utilizan las *estadísticas* como por ejemplo series de tiempo, suavización exponencial o modelos de regresión. Recuerda que una serie de tiempo es una colección de observaciones tomadas dentro de un lapso como días, semanas, meses, etcétera cuyo objetivo principal es explicar cómo se comportan los datos para tomar decisiones; la suavización exponencial, por su parte, sirve para darle más peso a los datos históricos recientes comparados con los datos más antiguos disponibles y el modelo de regresión, por su parte, ayuda a relacionar variables y establecer las conexiones que hay entre ellas.
- Permiten: proyectar el comportamiento futuro de la variable de interés que ha sido analizada.
- Se aplican para:

- Predicciones globales de venta
- Pronósticos agregados, que son todos los productos o servicios que ofrece la empresa
- Previsiones desagregadas, es decir, por tipo de producto, territorio o tipo de cliente
- Programación de la producción
- Requerimiento de materiales
- Fijación de precios
- Establecer estado de la oferta y la demanda

### **Métodos cualitativos**

- Implican: la experiencia, sentido común y criterio de la persona o grupo de personas que elaboran los pronósticos, por ello también reciben el nombre de *modelos discrecionales*.
- Sus datos: estos métodos se usan cuando se carece de datos u observaciones históricas, por ejemplo, en una empresa de reciente creación que no cuenta con un histórico de ventas y requiere elaborar un pronóstico de ventas
- Sus técnicas: los métodos cualitativos usan técnicas como el Método Delphi o Delfos, en el que diversos expertos tratan de obtener un consenso confiable para tomar decisiones. El Método de las expectativas del usuario, que se basa en las respuestas que dan los consumidores en cuanto al consumo o compras que esperan realizar en un periodo de tiempo determinado o a través de la investigación de mercado.
- Se aplican para:

1. Predicciones globales de ventas de largo plazo
2. Pronóstico de ventas agregados y desagregados de largo plazo
3. Presupuesto anual.
4. Fijación de precios para productos nuevos.

Por otra parte, los principales criterios para seleccionar el método de pronóstico más adecuado son:

**Figura 3.2 Criterios para seleccionar el método de pronóstico**



Fuente: Arteaga, R. (2015) <sup>17</sup>

<sup>17</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2etqEjt>

Una vez que se ha seleccionado el método a usar se deben seguir los siguientes pasos:

**Figura 3.3 Pasos para analizar la información**



**Fuente:** Arteaga, R. (2015) <sup>18</sup>

<sup>18</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fhFiJd>

## 3.4. Elementos que se consideran para elaborar pronósticos en el área comercial

Un pronóstico de ventas es la “predicción del futuro potencial del mercado para un producto específico” (Hair, 2010:120). Los pronósticos de ventas se infieren de los planes, por ello son muy importantes las premisas de planeación, es decir, los supuestos o suposiciones sobre lo que probablemente pueda ocurrir en los factores que intervienen para lograr los niveles deseados de ventas.

Los elementos para elaborar un pronóstico en el área comercial son:

- **Objetivos comerciales:** estos determinan el punto de partida de los pronósticos. Por ejemplo, si la empresa establece que el objetivo es aumentar la participación de mercado, el área de mercadotecnia tendrá que establecer una estrategia de precios que le permita cumplir ese objetivo.
- **Elasticidad de la demanda:** esta es útil para determinar la cantidad de productos que se venderán en función del precio de esos bienes o servicios, es decir, si los consumidores reaccionan favorable o desfavorablemente ante una variación del precio.
- **Curva de demanda:** sirve para identificar las variaciones en el mercado en función de los competidores (oferentes), así como de la demanda de bienes y servicios por parte de los compradores.
- **Ciclo económico.** - las principales variables macroeconómicas como el producto interno bruto (PIB), las tasas de interés, la inflación y tipo de cambio a lo largo de un periodo de tiempo determinado muestran la situación actual de la economía de un país. Si la situación económica es de lento crecimiento, las posibilidades de venta de una empresa serán menores.

**Figura 3.4 Elementos para elaborar pronósticos en el área comercial**



**Fuente:** adaptado de Hair, (2010:120) <sup>19</sup>

<sup>19</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fJxUJC>

## 3.5. Aplicación de la estadística en la elaboración de pronósticos

La mayor parte de las técnicas cuantitativas para elaborar pronósticos se basan en conceptos estadísticos. Para elaborar los pronósticos generalmente se trabajan con datos históricos en un intento de predecir el futuro incierto. Hanke (2010: 15) afirma que el “objetivo de los procedimientos estadísticos descriptivos es detallar un conjunto grande de mediciones con unos cuantos valores clave resumidos”.

Bowerman (2007: 28-29) establece que entre los conceptos básicos útiles para realizar pronósticos se consideran:

- a) Las poblaciones: colección completa de elementos acerca de los cuales se desea conocer información.
- b) Media poblacional: promedio de los valores en la población.
- c) Amplitud o intervalo poblacional: que es la diferencia entre el valor más grande y el más pequeño en la población.

Entre las principales metodologías estadísticas usadas en los pronósticos se encuentran las siguientes: (Bowerman, 2007: 21-23):

**Análisis de regresión.** - metodología estadística que se aplica para relacionar variables, denominadas como variable dependiente o de respuesta y una o más variables independientes. El modelo se usa para describir, predecir y controlar a la variable dependiente con base en las variables independientes.

Por ejemplo, una micro empresaria que fabrica jabones de tocador de forma artesanal desea saber si existe una relación entre las ventas mensuales y el número

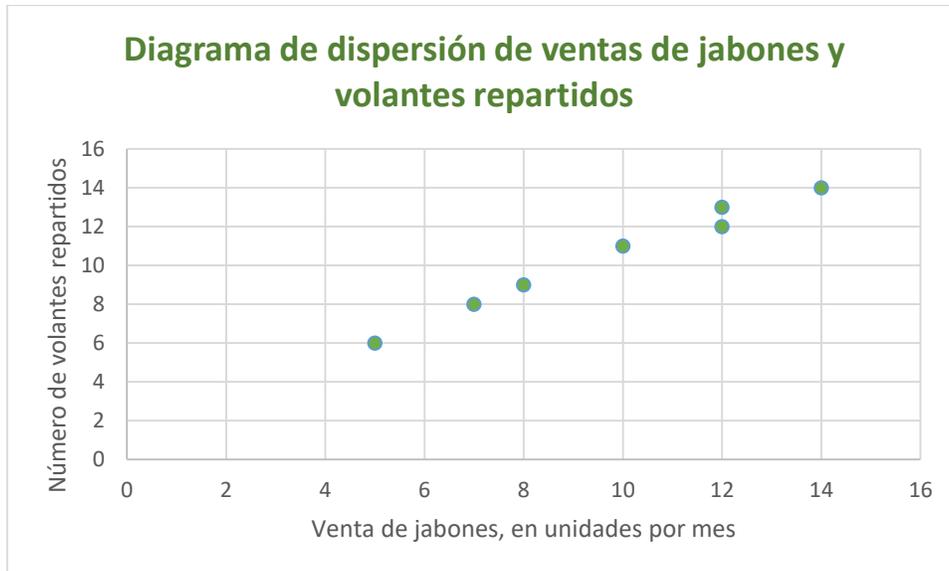
de volantes repartidos en una colonia para dar a conocer el producto, a partir de la siguiente información.

**Tabla 3.1 Venta de jabones en relación con volantes repartidos.**

<b>Mes</b>	<b>Venta de jabones, en unidades por mes</b>	<b>Número de volantes repartidos</b>
1	8	9
2	5	6
3	7	8
4	10	11
5	12	12
6	12	13
7	14	14

Recuerda que primero se debe elaborar el diagrama de dispersión para determinar cuál es el comportamiento de los datos. La micro empresaria observa que sus ventas y el número de volantes repartidos tienen una tendencia lineal, tal como se muestra a continuación.

**Gráfica 3.1 Diagrama de dispersión de ventas de jabones y volantes repartidos.**



Recuerda que para calcular la recta ajustada se usa la fórmula  $\hat{Y} = a + bX$  por lo que tras hacer los cálculos la recta queda expresada de la siguiente forma  $\hat{Y} = 1.92 + 0.85X$ . Dado que la micro empresaria quiere aumentar la venta de jabones a 20 unidades mensuales quiere saber cuántos volantes deberá repartir. El pronóstico se calcula de la siguiente forma:

$$\hat{Y} = 1.92 + 0.85(20) = \mathbf{19 \text{ volantes}}$$

Por tanto, requiere repartir 19 volantes para poder vender 20 jabones mensualmente.

**Suavización exponencial simple.** - método que tasa las observaciones recientes de una serie de tiempo con más peso que las observaciones más anteriores. Se asigna una ponderación mayor a los datos históricos más recientes y asigna ponderaciones decrecientes a valores más antiguos.

Por ejemplo, imagina que se cuenta con las ventas trimestrales de los últimos 5 años en un restaurante. Con este método las ventas trimestrales de los últimos 2 años tendrían más peso en el pronóstico que las ventas de hace 5 años.

Recuerda que la suavización exponencial simple es útil para series de tiempo que no tienen tendencia o patrón estacional (Rodríguez, 2004:53-55).

Imagina que la micro empresaria del ejemplo anterior ha crecido en sus ventas y desea hacer el pronóstico usando el método de suavización exponencial simple a partir de la siguiente serie de tiempo.

**Tabla 3.2 Ventas de jabones**

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ventas en unidades	125	132	155	135	152	147	140	154	153	177	179

**Fuente:** Rodríguez, 2007:55

La fórmula es:  $F(t+1) = pX(t) + (1-p)F(t)$  donde:

t = periodo actual

F(t) = valor pronosticado para el periodo t

X(t) = valor observado en el periodo t

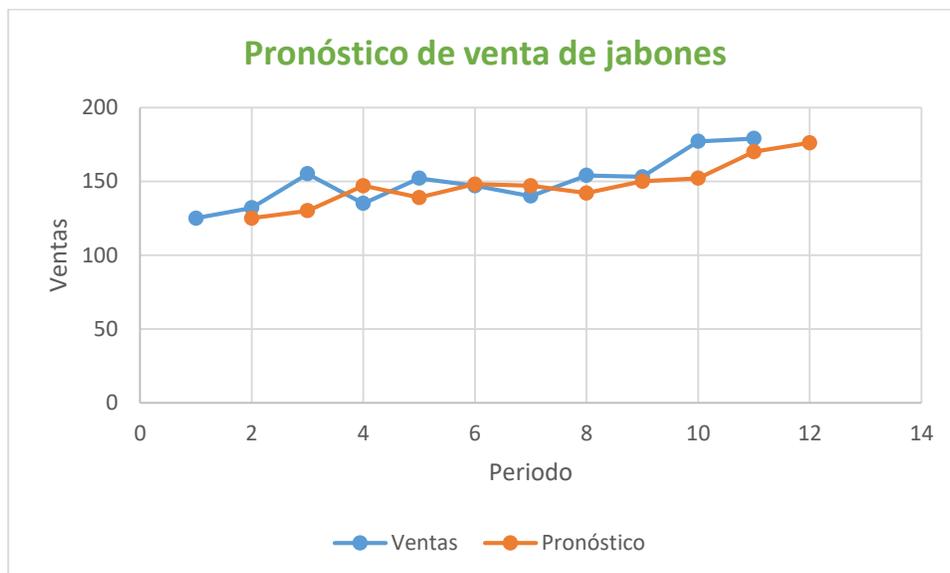
F(t+1) = pronóstico para el siguiente periodo

Tras hacer los cálculos se pronostica que para el periodo 12 se venderán 176 jabones, tal como se muestra a continuación.

**Tabla 3.3**

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas en unidades	125	132	155	135	152	147	140	154	153	177	179	
Pronóstico		125	130	147	139	148	147	142	150	152	170	176

**Gráfica 3.2 Pronóstico de venta de jabones para el periodo 12.**



## 3.6. Conceptos de confianza y precisión con respecto a los valores pronosticados

En todas las situaciones en las que hay pronósticos se presenta algún grado de incertidumbre. Por eso, es importante determinar el intervalo de confianza y la precisión del pronóstico elaborado.

Un **intervalo de confianza** para la media poblacional es un intervalo construido con respecto a la media de la muestra de modo que se esté razonablemente seguro de que ese intervalo contiene a la media poblacional. Este intervalo de confianza se puede expresar en porcentaje y se establece que el pronóstico tiene un 99%, 95% o 90% de confianza. (Bowerman, 2007: 50-51). Por ejemplo, cuando se dice que se tendrá un 95% de confianza implica que 95 de 100 datos presentes siguen un patrón de comportamiento específico y sólo 5 de 100 casos no lo harán.

La **precisión** de un pronóstico se refiere a la dispersión del conjunto de valores obtenidos de mediciones repetidas de una magnitud en particular. Cuanto menor es la dispersión mayor precisión se obtiene en el pronóstico y a la inversa. Para medir la precisión de los pronósticos se pueden usar métricas como: el error, el absoluto medio, el error absoluto medio relativo y el error cuadrático medio.

## 3.7. ¿Qué es el presupuesto?

Dentro de las empresas es muy importante tener control administrativo y uno de los recursos de más amplio uso de este tipo es el presupuesto, el cual es una técnica de control administrativo.

El presupuesto es la formulación en términos numéricos de planes para un periodo futuro dado. Son estados de resultados anticipados que se pueden expresar en términos financieros, por ejemplo, los presupuestos de ingresos y gastos, presupuesto de capital, etc., o no financieros como los de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas, etc.

Un presupuesto es la exposición de planes y resultados esperados que se expresan en términos numéricos, es decir, es un programa convertido en números (Koontz, 1998: 662).

Observa los detalles e información del ejemplo de presupuesto que te mostramos a continuación.

**Figura 3.5 Ejemplo de presupuesto de planes y resultados**

C5      = =35\*C3\*(C11+3000)^0,5

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
1	<b>Problema de Mercadotecnia</b>												
2	<i>Mes</i>	<i>T1</i>	<i>T2</i>	<i>T3</i>	<i>T4</i>	<i>Total</i>							
3	<i>Temporada</i>	0,9	1,1	0,8	1,2								
4													
5	<i>Unidades vendidas</i>	3.592	4.390	3.192	4.789	15.962							
6	<i>Ingresos por ventas</i>	143.662 \$	175.587 \$	127.700 \$	191.549 \$	638.498 \$							
7	<i>Costo de las ventas</i>	89.789	109.742	79.812	119.718	399.061							
8	<i>Margen bruto</i>	53.873	65.845	47.887	71.831	239.437							
9													
10	<i>Personal ventas</i>	8.000	8.000	9.000	9.000	34.000							
11	<i>Publicidad</i>	10.000	10.000	10.000	10.000	40.000							
12	<i>Costos fijos</i>	21.549	26.338	19.155	28.732	95.775							
13	<i>Costo total</i>	39.549	44.338	38.155	47.732	169.775							
14													
15	<i>Beneficios</i>	14.324 \$	21.507 \$	9.732 \$	24.099 \$	69.662 \$							
16	<i>Margen de beneficio</i>	10%	12%	8%	13%	11%							
17													
18	<i>Precio del producto</i>	40,00 \$											
19	<i>Costo del producto</i>	25,00 \$											
20													

**Códigos de color**

- Celda objetivo
- Celdas a cambiar
- Restricciones

Fuente: Recuperado de <http://bit.ly/1R8OQAY> <sup>20</sup>

<sup>20</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2ejEO37>

## 3.8. Para qué sirve el presupuesto

Koontz (1998: 662) afirma que los presupuestos proporcionan el orden que permitirá a los administradores determinar con claridad el capital que será gastado así como su aplicación. Esto posibilita delegar autoridad para efectos de la ejecución de planes dentro de los límites del presupuesto, el cual puede ser elaborado para cualquier tipo de planeación, es decir, puede aplicarse para el corto, mediano o largo plazo.

Desde el punto de vista administrativo un presupuesto:

- Establece metas en términos cuantitativos, lo que se relaciona con la planeación.
- Coordina las actividades que se llevan a cabo en todas las áreas de la empresa, por lo que se relaciona con la organización.
- Motiva a las personas para que se involucren en lograr los objetivos, es decir, da dirección.
- Presenta parámetros con los cuales comparar las cifras reales, lo que implica el control en la administración.

En suma, los presupuestos son muy útiles en la planeación y control dentro de las distintas áreas funcionales de una empresa.

## 3.9. ¿Cómo se formulan los diversos tipos de presupuestos en el área comercial?

Para formular un presupuesto se requieren identificar y evaluar las variables externas en que se desenvuelve la empresa, por ejemplo, el análisis del entorno económico, el comportamiento de los mercados y/o los cambios en la política pues estas variables tendrán un impacto que puede ser favorable o desfavorable para la empresa como se revisó anteriormente.

Hay distintos tipos de presupuestos que representan la labor de planeación dentro de una empresa. A continuación, se presentan los presupuestos más usados:

**Presupuestos de ingresos y gastos:** son presupuestos en los que “los planes de ingresos y gastos de operación se formulan en términos monetarios” (Koontz, 1998: 663). En las empresas se presupuestan ingresos como: ventas, renta, regalías por el uso de marcas registradas como en las franquicias u otras fuentes. Recordemos que los gastos de operación se refieren a las erogaciones que hace la empresa para llevar a cabo actividades relacionadas con ventas, la parte administrativa y la parte financiera, por lo que en los gastos de ventas se consideran, por ejemplo, la renta del almacén, lo sueldos de vendedores y las comisiones que reciben; en el caso de los gastos administrativos pueden deberse a la renta de oficinas, el sueldo de secretarías, la papelería así como útiles de oficina y en los gastos financieros aparecen los intereses o los descuentos sobre ventas, por ejemplo. Observa la siguiente imagen en la que podrás revisar un ejemplo

**Figura 3.6 Ejemplo de presupuesto de ingresos y gastos**

*Tabla H1*

Elaboración producto X Presupuesto Caja					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>					
Fondos propios	L. 3,790,231.98				
Financiamiento	888,618.37				
Ingresos por venta de contado		7,046,498.00	9,160,448.00	11,922,109.09	15,442,089.88
Otros ingresos		19,615.11	22,832.69	26,150.27	29,487.88
Recuperación cuentas por cobrar ( año)		4,306,192.00	6,598,061.56	7,285,733.33	9,438,832.69
Cuentas por cobrar año anterior		0.00	391,472.00	608,913.78	662,339.39
<b>Total ingresos</b>	<b>L. 4,678,850.35</b>	<b>L. 11,372,203.11</b>	<b>L. 15,172,804.25</b>	<b>L. 19,742,906.47</b>	<b>L. 25,570,729.81</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>					
Compra de activos fijos	3,790,231.98				
Activos nominales	121,348.80				
Planilla de producción		764,338.00	922,491.93	1,182,118.05	1,409,127.50
Costos indirectos de Fabricación		167,066.07	188,723.48	208,481.27	230,378.98
Mantenimiento equipo		6,488.00	6,760.30	8,048.32	8,350.73
Compra Materia Prima		1,490,334.92	1,710,503.88	2,063,889.11	2,427,294.59
Gastos de administración		967,806.84	1,044,709.11	1,203,432.15	1,317,343.98
Gastos de venta		1,980,225.19	2,062,701.68	2,266,636.20	2,466,532.92
Impuesto sobre renta			868,001.90	1,492,645.87	1,980,747.14
Pago a Proveedores en el año		3,187,660.81	3,658,577.78	4,392,997.81	5,191,713.43
Pago a Proveedores año anterior		0.00	289,787.35	332,597.98	389,369.44
Pago de intereses		231,040.78	191,632.96	141,753.11	79,030.49
Abono a capital		151,953.15	191,480.97	241,240.82	303,963.43
<b>Total egresos</b>	<b>L. 3,911,578.78</b>	<b>L. 8,915,908.75</b>	<b>L. 11,112,251.31</b>	<b>L. 13,521,818.69</b>	<b>L. 15,791,841.60</b>
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>L. 767,271.58</b>	<b>L. 2,456,294.35</b>	<b>L. 4,060,552.93</b>	<b>L. 6,221,087.79</b>	<b>L. 9,778,888.21</b>
Saldo inicial	0	767,271.58	L. 3,223,565.93	L. 7,284,118.88	L. 13,505,206.65
saldo final	<b>L. 767,271.58</b>	<b>L. 3,223,565.93</b>	<b>L. 7,284,118.86</b>	<b>L. 13,505,206.65</b>	<b>L. 23,284,094.86</b>
Gerente General					Contador

Fuente: Recuperado de <http://bit.ly/1XAHH09> <sup>21</sup>

**Presupuesto de gastos de capital:** son presupuestos que “determinan específicamente gastos de capital para planta, maquinaria, equipo, inventarios y otras partidas” (Koontz, 1998: 664). Se elaboran presupuestos de corto o largo plazo y son muy relevantes porque dan forma a los planes de gasto de los fondos de una empresa. Como recordarás hay una lenta recuperación de las inversiones

<sup>21</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2etntrX>

de la empresa en plantas y equipo por lo que normalmente se vinculan con la planeación a largo plazo. La siguiente imagen te permitirá visualizar un ejemplo de presupuesto de gastos de capital.

**Figura 3.7 Ejemplo de presupuesto de gastos de capital**

COMPAÑÍA GRAN D, S.A.		
Presupuesto de Efectivo		
(N\$)	Mayo	Junio
SALDO INICIAL EN BANCOS	245.00	200.00
ENTRADAS:		
Ventas Contado	400.00	650.00
Cobranza Clientes	1,400.00	1,400.00
Intereses Ganados	110.00	500.00
Suma Entradas	1,910.00	2,550.00
Suma Entradas + Saldo	2,155.00	2,750.00
Menos:		
SALIDAS		
Pago Proveedores	1,100.00	950.00
Salarios	950.00	950.00
Gratificaciones	85.00	85.00
Impuestos	125.00	110.00
Energía Eléctrica	125.00	125.00
Otros	20.00	20.00
Suma Salidas	2,405.00	2,240.00
Efectivo Necesario en Bancos	200.00	200.00
Total Sobrante o (Faltantes)	-450.00	310.00
Financiamiento		
Préstamos	400.00	0.00
(Pago de Prestamos)	0.00	200.00
Neto	0.00	110.00

Fuente: Recuperado de <http://bit.ly/1Rrltq> <sup>22</sup>

**Presupuestos de efectivo:** es un pronóstico de ingresos y egresos de efectivo con base en el cual medir la presencia real de efectivo. Es uno de los controles más importantes de la empresa porque su disponibilidad permite el cumplimiento de obligaciones a su vencimiento.

<sup>22</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2f00LbI>

**Figura 3.8 Ejemplo de presupuesto de efectivo**

<b>SIN FLUJOS DE EFECTIVO SAB</b>				
<b>CEDULA DE FLUJOS DE EFECTIVO ENERO- MAYO 2009</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>
<b>ENTRADAS</b>				
COBRANZA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VENTA DE DE	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00	\$ 2,900.00
<b>SALIDAS</b>				
COMPRAS DE M.P			\$63,800.00	\$78,880.00
RENTAS	\$ 4,408.00	\$ 4,408.00	\$ 4,408.00	\$ 4,408.00
SUELDOS		\$ 9,000.00	\$10,500.00	\$12,000.00
DIVIDENDOS				\$ 3,000.00
INTERESES			\$ 5,800.00	
OTRAS COMPRAS				\$ 7,540.00
IMPUESTOS	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$12,000.00
<b>DIFERENCIA</b>	<b>-\$ 4,508.00</b>	<b>-\$13,508.00</b>	<b>-\$ 4,568.00</b>	<b>-\$14,288.00</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 3,500.00</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3,500.00</b>	<b>\$ 3,500.00</b>
<b>NECESIDAD O EXCEDENTE DE EFECTIVO</b>	<b>\$ -</b>		<b>-\$ 3,068.00</b>	<b>-\$14,288.00</b>
<b>ELABORO</b>			<b>REVIZO</b>	
<b>COMPUAS</b>				
	<b>AUTORIZA</b>			

Fuente: Recuperado de <http://bit.ly/1RTOPk7> <sup>23</sup>

**Presupuestos variables:** se crean para distinguir entre los costos del periodo, que son los que sólo cambian con el tiempo o que permanecen constantes, como la renta de almacén (que se establece en un monto fijo durante el periodo de tiempo que establece el contrato de arrendamiento) y los costos variables que son aquellos que varían hasta cierto grado de acuerdo con el volumen de la producción de la empresa, como por ejemplo el descuento que puede obtener un fabricante cuando compra mayor cantidad de materia prima al proveedor y que muestran los gastos

<sup>23</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2f02qxJ>



presupuestados de una unidad organizacional como si variaran según el volumen, es decir, lo que cambia en proporción a la actividad de la empresa. Si una organización disminuye sus ventas necesitará menos materias primas y por lo tanto gastará menos y a la inversa, si aumentan sus ventas, comprará más materia prima, por ello la condición de costos variables. La labor de presupuestación variable implica seleccionar una unidad de medida que refleje volumen e inspeccionar las diversas categorías de costos, como los costos fijos, variables o costos de ventas (provenientes del catálogo de cuentas) para que a través de métodos estadísticos se determine cómo deberán variar esos costos con respecto al volumen de producción. (Koontz, 1998: 666).

**Presupuesto con base cero:** la idea es dividir los programas de la empresa en paquetes de metas, actividades y recursos necesarios donde los costos para cada paquete se calculan desde el principio “desde cero”. Este tipo de presupuesto calcula por separado los costos de cada periodo presupuestal, lo que evita la práctica común en las empresas de presupuestar en referencia a cambios con respecto a un periodo previo. Generalmente, este tipo de presupuestos se aplica a programas de comercialización, investigación y desarrollo o finanzas. (Koontz, 1998: 668).

**Dirígete al siguiente link para que puedas revisar de manera resumida la información anterior:** <http://bit.ly/1DiEieR>

## 3.10. Elementos contables en la formulación de los presupuestos

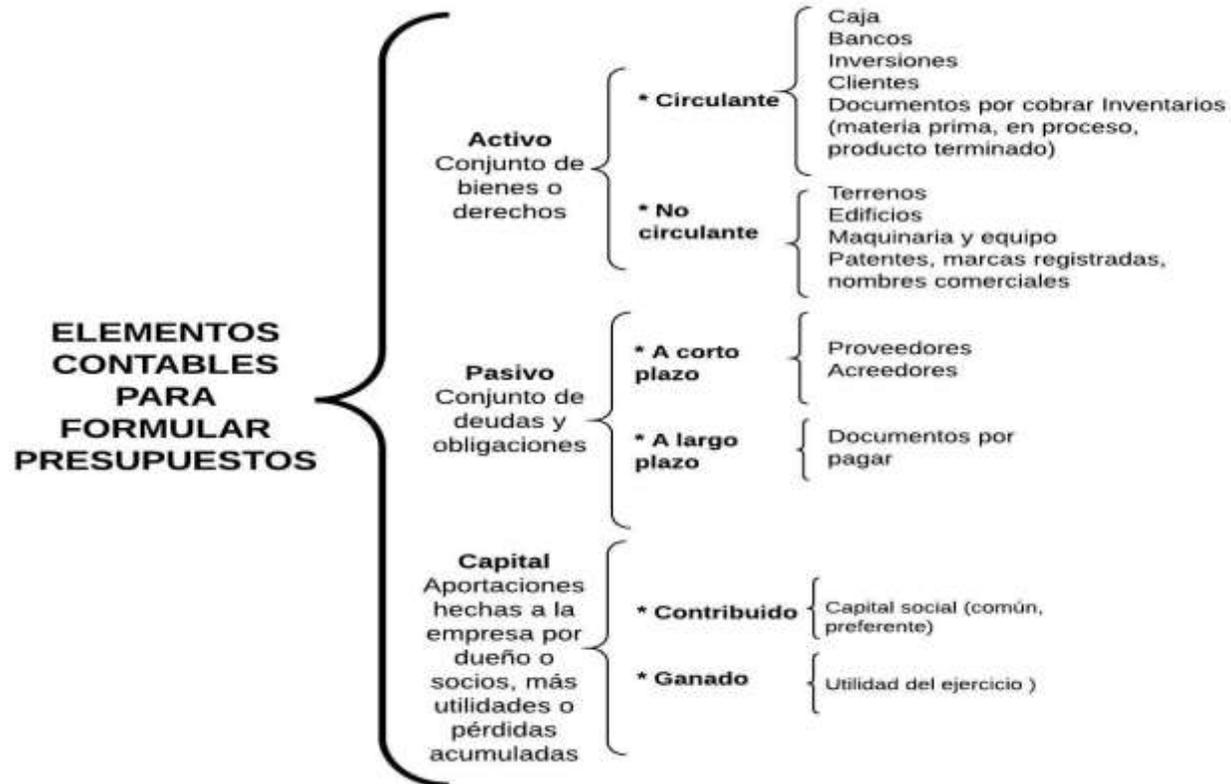
La información contenida en los presupuestos se asienta en documentos conocidos como “cédulas presupuestarias” que presentan con anticipación los principales indicadores administrativos y financieros de una organización. Desde el punto de vista contable, las cifras presentadas permiten conocer la liquidez, rentabilidad o apalancamiento de la empresa.

Los presupuestos que afectan la situación financiera presentan información resumida del balance general y la acumulación de saldos históricos. Generalmente se desarrollan presupuestos de clientes, efectivo, deudores, proveedores y acreedores.

Los presupuestos que se presentan en el estado de resultados proforma refieren conceptos directamente relacionados con recursos, ingresos y costos.

Por tanto, elaborar presupuestos implica trabajar con elementos contables como los que podrás revisar en la siguiente tabla:

**Figura 3.9 Elementos contables en los presupuestos**



**Fuente:** Arteaga, R. (2015)

**Elaborado por:** Michel, R. (2015) <sup>24</sup>

<sup>24</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2fJAVtl>

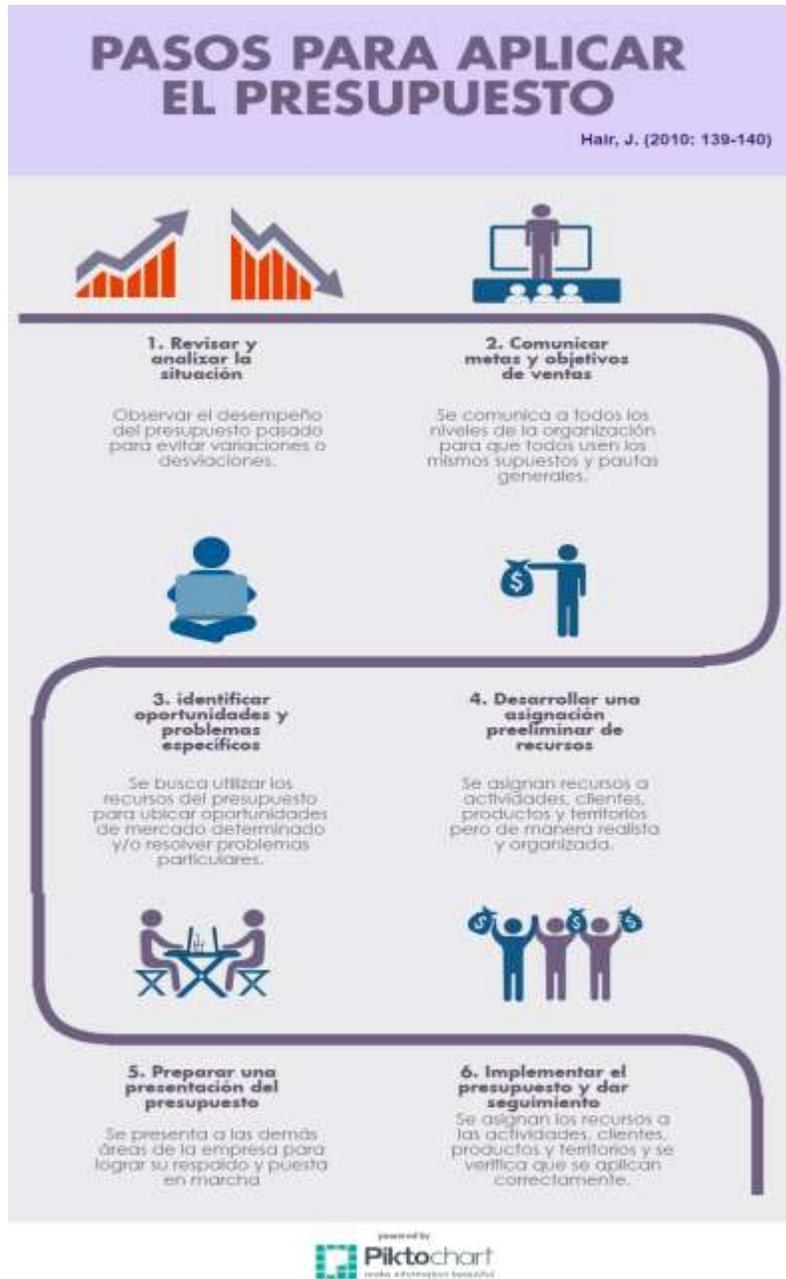
## 3.11. Aplicación del presupuesto al área de ventas

El presupuesto de ventas es uno de los más importantes en el área de mercadotecnia y en toda la empresa porque es una expresión formal y detallada del pronóstico de ventas. Koontz (1998: 663) afirma que el “pronóstico de ventas es la piedra angular de la planeación y que el presupuesto de ventas es el fundamento básico para el control presupuestal”. La venta de bienes y servicios constituyen la principal fuente de ingresos para las empresas y sirven para el financiamiento de los gastos de operación y la generación de utilidades en empresas con fines de lucro.

Hair (2010:137) afirma que “los pronósticos y los presupuestos de ventas son herramientas de planeación interdependientes que requieren de estrecha coordinación con otras actividades de marketing”. Los gerentes de ventas se encargan de determinar los recursos necesarios para cubrir los distintos gastos de venta, a saber, los gastos de venta directa (sueldos, comisiones, bonos de vendedores), gastos para promoción de ventas (muestras premios), gastos de publicidad y los gastos administrativos (correo, teléfono, por ejemplo). Cabe mencionar que los presupuestos de ventas se formulan en unidades y en valor.

Para elaborar el presupuesto de ventas se requieren seguir los pasos que se mencionan en la siguiente infografía (Hair, 2010: 139-140):

### Infografía 3.1 Pasos para aplicar el presupuesto



**Fuente:** Arteaga, R. (2015)

**Elaborado por:** Michel, R. (2016)<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Puedes descargar la infografía en el siguiente link <http://bit.ly/2etkPCt>

**Tabla 3.4 Ejemplo de presupuesto de ventas**

<b>“JABONES ARTESANALES”, S.A.</b>			
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>			
<b>Producto</b>	<b>Volumen en unidades</b>	<b>Precio de venta unitario, en pesos (\$)</b>	<b>Ventas totales</b>
Jabón de almendra	287	12	\$3 444.00
Jabón de avena	241	12	\$2 892.00
Jabón de tomillo	156	25	\$3 900.00
Jabón de aloe	123	25	\$3 075.00
<b>Total</b>	<b>807</b>		<b>\$13 311.00</b>

## RESUMEN

La **previsión** es la primera etapa del proceso administrativo y consiste en plantear el futuro en términos de objetivos y planes de acción para la organización. A lo largo de la unidad, revisamos el concepto de **pronóstico** desde la perspectiva de diferentes autores, a lo que podemos concluir que éste es una expectativa futura que se expresa en términos financieros de planes que han sido desarrollados por la empresa con la finalidad de planear el futuro económico de la empresa y tomar decisiones.

Para realizar un pronóstico en el área de mercadotecnia se pueden usar dos métodos: los **cuantitativos** que se caracterizan por utilizar diversas técnicas estadísticas como las series de tiempo, suavización exponencial, modelos de regresión, etc., o los **cualitativos** que se basan en la experiencia y criterio del que elabora el pronóstico.

Entre los **elementos** que se consideran para elaborar un pronóstico se encuentran los objetivos comerciales, la elasticidad de la demanda, la curva de demanda y el ciclo económico. Entre las **principales metodologías** se usa el análisis de regresión y la suavización exponencial. Adicionalmente es importante indicar el nivel de **confianza** y **precisión** de los valores pronosticados para reducir la incertidumbre de predecir el futuro.

Por otro lado, el **presupuesto** es la formulación de los planes en términos numéricos para un periodo dado y sirven para determinar claramente en qué será gastado el capital, así como para delegar autoridad para efectos de ejecutar los planes. Para ello, la organización puede usar distintos tipos de presupuestos, como



el de ingresos y gastos, de gastos de capital, de efectivo, de presupuestos variables o de base cero. Los presupuestos que afectan la situación financiera presentan información del balance general y los presupuestos que presentan conceptos relacionados con recursos, ingresos y costos se presentan en el estado de resultados proforma.

Todo esto en conjunto, aplicado al área comercial, sirve para ejecutar los planes dentro de los límites del presupuesto, es decir, permite determinar claramente el capital necesario y su aplicación.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Bowerman	1	21-23
	2	28-29, 50-51
Hair	5	120
Hanke	2	15
Hernández	3	61
	13	207
Koontz	5	183
	19	662-673
Rodríguez	1	7-16
	4	

Bowerman, B & O'Connell, R. (2007) *Pronósticos, series de tiempo y regresión. Un enfoque aplicado*. México: Cengage.

Hair, J., Rolph, E., Anderson, R., Rajiv M., & Barry, J. (2010) *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente*. México: Cengage Learning

Hanke John E. & Wichern Dean W. (2010) *Pronósticos en los negocios*. México: Pearson.

Hernández, S. (2002) *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998) *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Rodríguez, M. (2004). *Pronósticos en los negocios*. México: Gasca Sicco.



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los elementos trascendentales para la elaboración e implementación de un Plan de Producto.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 4. Plan de producto

- 4.1. ¿Qué es el producto (satisfactor)?
- 4.2. Qué es el desarrollo de productos (desarrollo de soluciones)
- 4.3. Importancia del desarrollo de productos para el país
- 4.4. Beneficios del desarrollo de productos para la empresa
- 4.5. Beneficios del desarrollo de productos para el consumidor
- 4.6. Nivel de novedad en el desarrollo de productos
- 4.7. El desarrollo de productos y la mezcla de la Mercadotecnia
- 4.8. Factores de éxito en el desarrollo de productos
- 4.9. Factores de fracaso en el desarrollo de productos
- 4.10. Estructura del producto
- 4.11. Algunos datos importantes respecto al producto

- 4.12. Clasificación de los productos
- 4.13. Ciclo de vida del producto, el ciclo de gastos y el de utilidades
- 4.14. Mezcla, línea y marca de producto
- 4.15. Consideraciones con respecto a la marca
- 4.16. La planeación y el plan relativo a los productos
- 4.17. Estrategias aplicables al producto
- 4.18. Estrategias aplicables al desarrollo de productos
  - 4.18.1. La estrategia de “capacidad”
  - 4.18.2. Estrategias con relación a la competitividad (imitar o inventar, ser líderes o seguidores)
- 4.19. Estrategia de Integración de la línea de productos
- 4.20. Estrategia de posicionamiento
- 4.21. Estrategias para la etapa de madurez del producto
- 4.22. Estrategias aplicables al producto
- 4.23. Dilema “estandarizar o adaptar los productos”
- 4.24. Estrategias y decisiones referentes al tamaño de la mezcla de productos y al número de líneas
- 4.25. Proceso para desarrollo de productos
- 4.26. El etiquetado
- 4.27. El envase
- 4.28. ¿Qué es el empaque y para qué sirve?
- 4.29. ¿Qué es el embalaje?



# INTRODUCCIÓN

Para que una empresa venda un bien tangible y/o servicio, en entornos económicos tan cambiantes como los actuales y con consumidores cada vez más informados, se requiere de un amplio conocimiento tanto del mercado como de los competidores.

Al rededor del mundo existen empresas que ofrecen a los consumidores una amplia variedad de productos debido a que continuamente desarrollan nuevas soluciones para los consumidores, lo cual tiene como objetivo paralelo, satisfacer a los clientes a través de un proceso de planeación en torno al bien o servicio que se ofrecerá.

En esta unidad se conocerán los elementos que forman el plan de producto, desde su definición, incluyendo el desarrollo de soluciones o desarrollo de producto, así como la importancia que esta acción tiene en el desarrollo de la empresa e incluso del país. Se identificarán también los beneficios que tiene el desarrollo de productos para el consumidor y se definirá cuál es el nivel de novedad que se puede lograr al llevar a cabo un plan de este tipo. Así mismo, se retomará la relación entre el desarrollo de producto y la mezcla de mercadotecnia, identificando los factores de éxito y fracaso. Por otro lado, se estudiará la estructura del producto, los datos importantes relacionados con él, la forma de clasificarlos, el ciclo de vida del producto, el ciclo de gastos y de utilidades, así como los conceptos de mezcla, línea y marca del producto.

En las empresas se toman consideraciones con respecto a la marca y se hace la planeación de productos, por lo que, en esta unidad, también revisaremos las estrategias aplicables al producto y al desarrollo de los mismos, tales como las de



capacidad o las relacionadas con la competitividad. Se identificarán además las estrategias de integración de la línea de productos y de posicionamiento, así como aquellas que se desarrollan en función de la etapa de madurez del producto. Por último, se abordará el dilema de estandarizar o adaptar los productos y las estrategias referentes al tamaño de la mezcla de productos, sin olvidar el etiquetado, empaque y embalaje.

## 4.1. ¿Qué es el producto (satisfactor)?

Para Kotler un producto es “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad” (2012: 222). De esta definición se desprende que el producto puede ser un objeto o una idea, que finalmente sea satisfactor porque cumplirá con una necesidad o deseo de quien lo compra.

**Figura 4.1 Satisfactor**



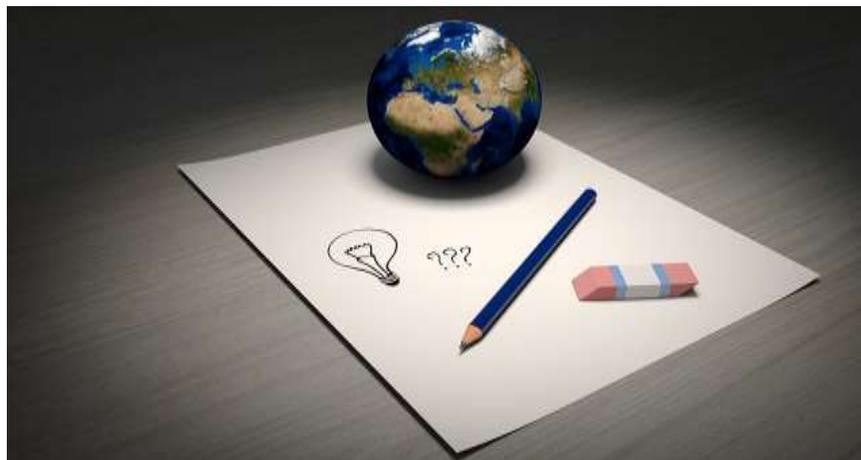
**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2flf3Sf>

## 4.2. Qué es el desarrollo de productos (desarrollo de soluciones)

La gran competencia que existe entre las empresas por satisfacer las necesidades y deseo del consumidor, es tal que tanto la cantidad de nuevos productos como la de servicios que se lanzan cada al año al mercado es inimaginable. Para mantenerse un paso adelante en el tema de competencia e innovación, existen empresas que cuentan con sus propios laboratorios de investigación dedicados a desarrollar nuevos productos.

El propósito de muchas de las empresas es elaborar soluciones específicas a los problemas del consumidor, y en este sentido, el desarrollo de productos consiste, según Kotler en la “creación de productos originales, mejorados, modificados, o de marcas nuevas, utilizando las actividades de desarrollo de la compañía” (2012: 250)

**Figura 4.2 Desarrollo de soluciones**



**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2k7BBv2>

Este proceso regularmente es largo, laborioso y muy costoso, incluso el resultado final puede ser un fracaso total. Por lo anterior, en los siguientes temas revisaremos algunas estrategias que permitirán conducir el desarrollo de productos hacia el logro de los objetivos de la empresa, pero, sobre todo, a innovar buscando la satisfacción del cliente.

## 4.3. Importancia del desarrollo de productos para el país

Para Lerma (2004: 3) en países industrializados o no, el desarrollo y producción de nuevos productos les ayuda a contar con ventajas competitivas porque produce los siguientes resultados:

**Figura 4.3 Ventajas competitivas**



**Fuente:** adaptado de Lerma (2003: 3) <sup>26</sup>

<sup>26</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gc1cMQ>

## 4.4. Beneficios del desarrollo de productos para la empresa

Así como el desarrollo de nuevos productos conlleva a beneficios a nivel de un país, evidentemente que también lo tendrá para la empresa que lanza al mercado nuevos productos para los consumidores.

En cuanto a los beneficios más importantes que puede experimentar una empresa por desarrollar nuevos productos, se encuentran los siguientes:

**Figura 4.4 Beneficios al desarrollar nuevos productos**



**Fuente:** adaptado de Lerma (2004: 4-5) <sup>27</sup>

<sup>27</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gbRM3T>

## 4.5. Beneficios del desarrollo de productos para el consumidor

El consumidor es el principal beneficiario en el desarrollo de productos, sobre todo en el caso de las empresas que tienen como razón de ser, satisfacer sus necesidades y deseos. Cuando una empresa diseña productos que toman en cuenta los patrones de consumo y hábitos de sus consumidores, tendrá como recompensa un cliente satisfecho.

En general, se puede afirmar que el consumidor tendrá productos que le ofrezcan mayores beneficios o mejor funcionamiento, con sobresalientes procesos de producción, con mejores formulaciones y en el caso de bienes tangibles, con un diseño superior al anterior.

En el caso de nuevos servicios, el consumidor se verá beneficiado si éstos le facilitan la obtención de satisfactores y beneficios que busca al solicitarlos.



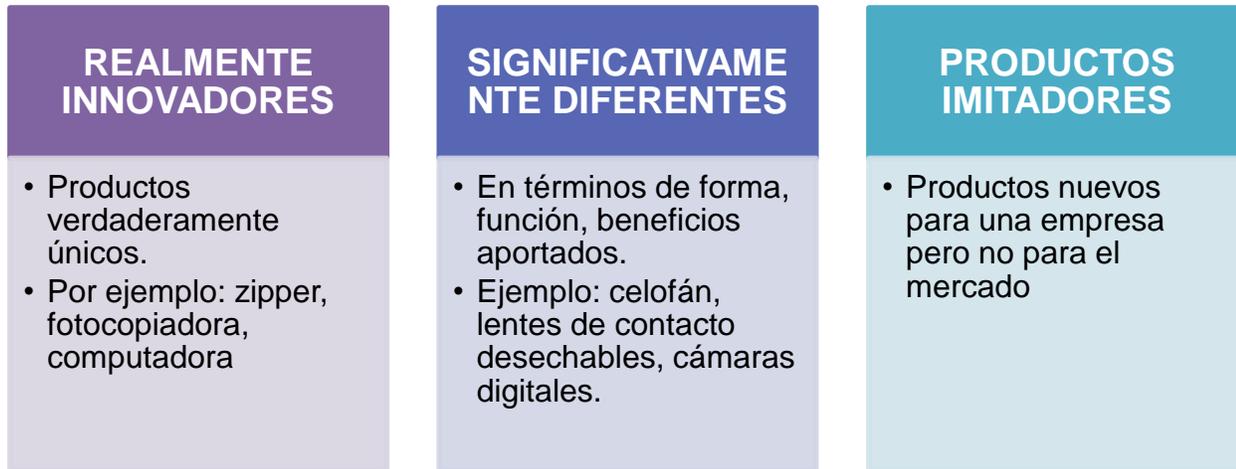
## 4.6. Nivel de novedad en el desarrollo de productos

Hablar de nuevos productos en la actualidad no es tan sencillo. Si se hace un recorrido por la historia de las invenciones es claro que antes del telégrafo, teléfono, la cámara fotográfica o un cierre de ropa, no existían dichos objetos ni servicios, por tanto, al surgir, eran nuevos para sus clientes. En la actualidad, es más difícil establecer claramente que es un producto nuevo ante el abanico de variables y opciones que ofrecen las empresas con sus productos, servicios e innovaciones, sin embargo, para tener una base de la cual partir, Lamb sostiene que un producto puede ser nuevo para el mercado o el fabricante, afirmando que los productos nuevos para el mundo se pueden llamar innovaciones discontinuas y que son productos que como tal crean un mercado enteramente nuevo.

Por ejemplo, antes de las *laptops* no existía un producto similar; con su surgimiento, se crea un mercado nuevo relacionado con computadoras que pueden transportarse fácilmente y utilizarse fuera de una oficina, casa u entorno cerrado a diferencia de las computadoras de escritorio; también se genera un mercado de fundas, cables, conectores y demás artículos que sólo se utilizan con este tipo de computadoras.

Stanton (2007, 230-231) afirma que un producto será o no nuevo, dependiendo de cómo lo perciba el mercado al que se desea ofrecer y distingue entre los siguientes tipos de productos:

**Figura 4.6 Nivel de novedad en los productos**



**Fuente:** adaptación de Stanton (2007, 230-231) <sup>28</sup>

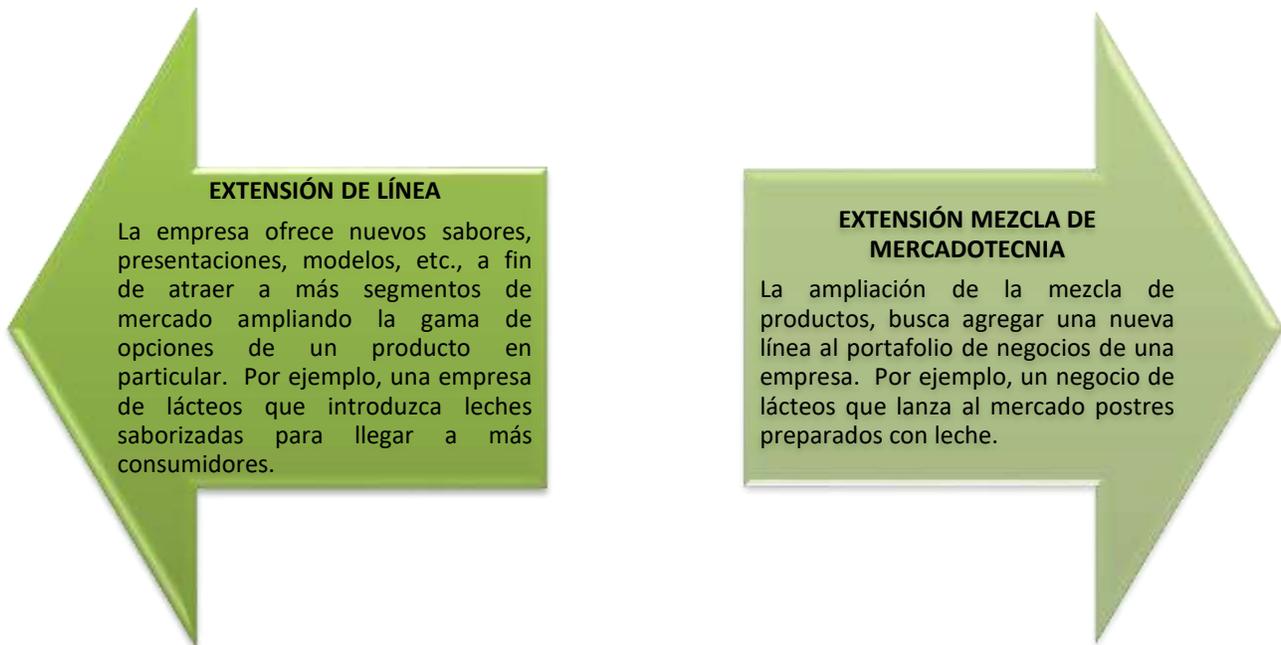
<sup>28</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hhKukg>

## 4.7. El desarrollo de productos y la mezcla de la Mercadotecnia

Cuando una empresa desarrolla un nuevo bien o servicio, está expandiendo su combinación de productos y como resultado, se espera establecer una mezcla de mercadotecnia específica, es decir, a partir de ese nuevo bien o servicio, fijarle un precio, distribuirlo y promocionarlo. La empresa que lleva a cabo dicho desarrollo, busca aumentar la profundidad de una línea de productos en particular o bien, puede crear una nueva línea.

Para elegir la estrategia de la mezcla que utilizará, la empresa tiene dos opciones que puedes observar en la siguiente imagen:

**Figura 4.7 Elección de mezcla de mercadotecnia**



**Fuente:** desarrollado por Arteaga, R. (2016) <sup>29</sup>

<sup>29</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2h44S4Z>

Independientemente de si se busca una extensión de línea o extensión de mezcla de productos, la empresa toma decisiones sobre la mezcla de mercadotecnia más adecuada para el nuevo producto.

## 4.8. Factores de éxito en el desarrollo de productos

Todas las empresas que lanzan un nuevo bien o servicio al mercado desean que sea aceptado por los consumidores y que permanezca mucho tiempo, no sólo para recuperar lo invertido en él durante meses, sino para que las utilidades que genere en su ciclo de vida sirva para desarrollar nuevos productos.

Sin embargo, no existe una fórmula que asegure el éxito de los nuevos productos, por lo cual, las empresas que tienen lanzamientos exitosos deben caracterizarse por escuchar atentamente a los consumidores, evidenciando que están completamente concentrados en producir el mejor producto posible y que están enfocados a visualizar cómo será el mercado en el futuro, conservando un liderazgo y compromiso sólidos con el desarrollo de nuevos productos (Lamb, 2014, 186).

Un factor que determina el éxito de un nuevo producto es la velocidad en que los consumidores lo adoptan, es decir, la rapidez con que se acepte y difunda el producto está relacionado con 5 características (Lamb, 2014, 188):



**Figura 4.8 Factores de éxito para los nuevos productos**



**Fuente:** adaptado de características Lamb, (2014, 188) <sup>30</sup>

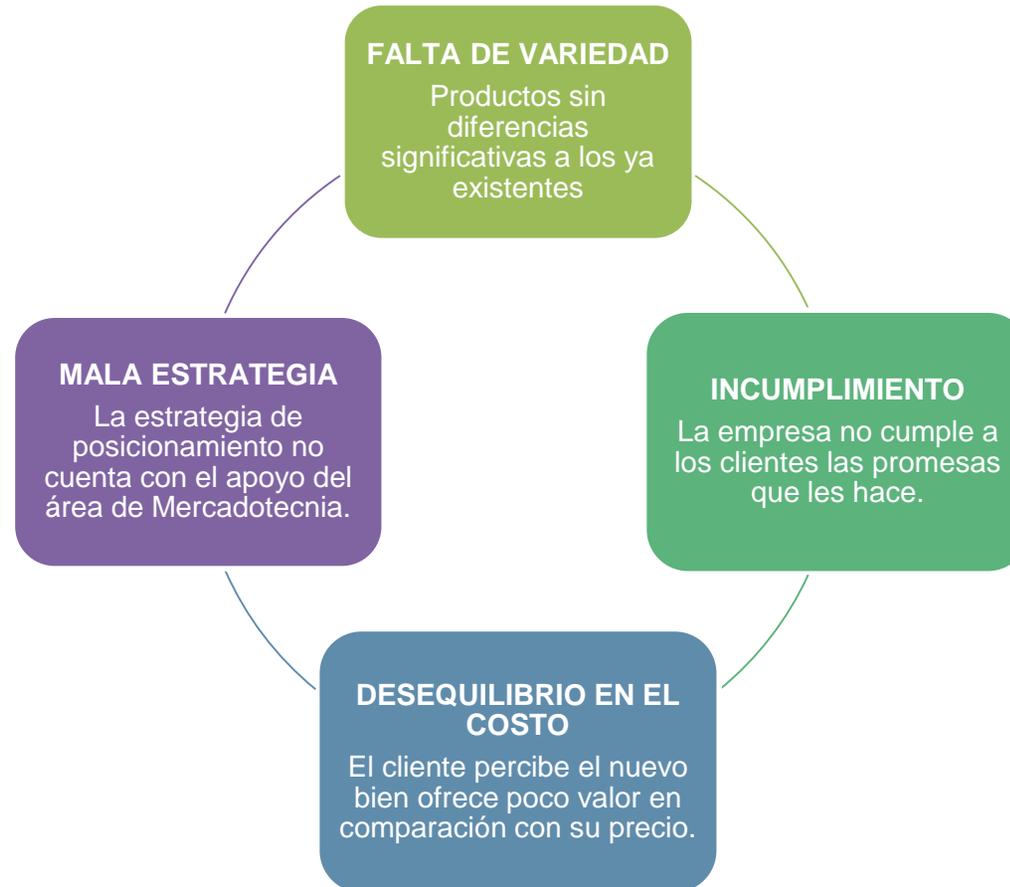
<sup>30</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2h7bySP>

## 4.9. Factores de fracaso en el desarrollo de productos

Según Stanton, se estima que el 80% de los nuevos productos que se introducen al mercado fracasan (2007, 229). Esto significa que algo falló en alguna o varias etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios; incluso las empresas más experimentadas en conocer al consumidor han transitado por fracasos que, algunos estudios estiman, se encuentran en el orden del 35% de mortalidad (nuevos productos que tienen un ciclo de vida muy corto y unos cuantos gozan de éxito)

En la siguiente imagen podrás observar, desde la opinión de Stanton, los principales factores que conllevan a que un producto fracase al ser lanzado al mercado como nuevo producto:

**Figura 4.9 Factores de fracaso para los nuevos productos**



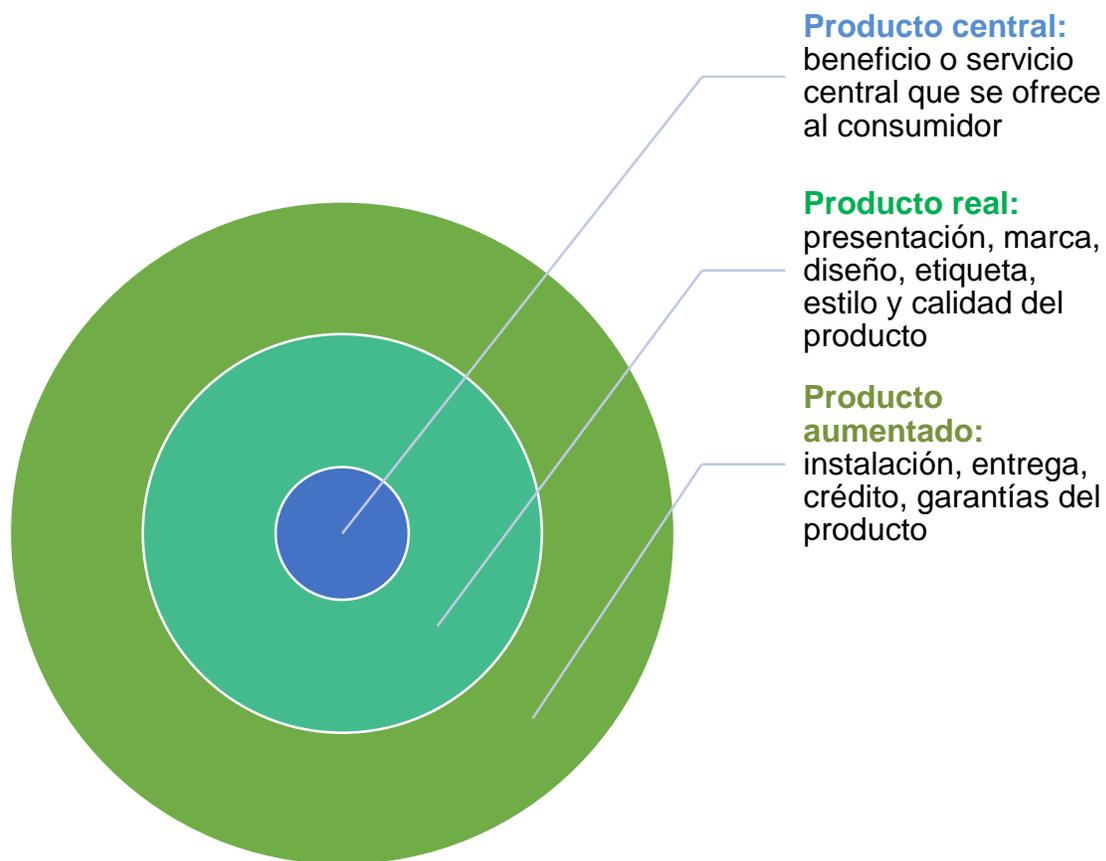
**Fuente:** adaptado de Stanton (2007, 229) <sup>31</sup>

<sup>31</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hhGKiA>

## 4.10. Estructura del producto

En el área de mercadotecnia, los encargados de la planeación de productos deben considerar que un bien o servicio tiene 3 niveles, a saber:

**Figura 4.10 Niveles de la planeación**



**Fuente:** adaptación de Kotler (2012: 226) <sup>32</sup>

<sup>32</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2h7g83m>

Por ejemplo, si tomamos el caso del agua embotellada, en su envase podemos observar los siguientes niveles del producto:

**Figura 4.11 Ejemplo de niveles de producto**



**Elaborado por:** Arteaga, R., y Michel, M. (2016) <sup>33</sup>

<sup>33</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gDrclc>

## 4.11. Algunos datos importantes respecto al producto

Para que el producto pueda ser comercializado en su máximo potencial, también es importante analizar los siguientes datos (Lerma, 2004, 21):

**Tabla 4.1 Datos adicionales del producto**

DATO	DESCRIPCIÓN
<b>Especificaciones técnicas</b>	Tamaño, peso, color, características son factores relacionados con el comportamiento del consumidor, toma de decisiones para embalaje, logística y distribución, costos, normatividad que cumplir
<b>Costos</b>	De insumos, producción, distribución. El costo total es vital para fijar el precio del producto
<b>Ergonomía</b>	Facilitar la interacción del consumidor con el producto
<b>Riesgos</b>	De tipo psicológico, físico, financiero e incluso moral que pueda representar para el consumidor

**Fuente:** adaptación de Lerma (2004: 21)

El análisis detallado de los datos anteriores, permitirá que la empresa obtenga información que aumente el valor del nuevo producto, además de que podrá equilibrar la inversión que llevará a cabo a fin de obtener el retorno de la misma en la menor cantidad de tiempo.

## 4.12. Clasificación de los productos

Kotler (2021, 227) divide en dos clases los bienes y servicios, a saber, productos de consumo y productos industriales, tal como se describe a continuación:

**Tabla 4.2 Clasificación de los productos**

PRODUCTOS DE CONSUMO Son los artículos que el consumidor final adquiere para uso personal.			PRODUCTOS INDUSTRIALES O DE NEGOCIOS: Son usados para fabricar otro tipo de bienes o servicios.		
TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO	TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
<b>Conveniencia</b>	Producto de consumo que suele adquirirse de forma inmediata y con esfuerzo mínimo de comparación y compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódico</li> <li>• Leche</li> <li>• Tortillas</li> <li>• Pañuelos desechables</li> <li>• Caramelos</li> <li>• Refrescos</li> <li>• Peines</li> </ul>	<b>Equipo mayor o instalaciones</b>	Bienes de capital que afectan directamente en la escala de producción de bienes y servicios de una organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Máquinas grandes</li> <li>2. Computadoras principales</li> <li>3. Generadores</li> <li>4. Aviones</li> <li>5. Edificios</li> </ol>

<p><b>Compras</b></p>	<p>El consumidor compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo entre un número pequeño de alternativas durante el proceso de selección y compra.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Colchón</li> <li>7. Ropa</li> <li>8. Equipo de sonido</li> <li>9. Muebles</li> <li>10. Electrodomésticos</li> </ol>	<p><b>Equipo accesorio y/o complementos de equipamiento</b></p>	<p>Equipo portátil y herramientas y equipamiento de oficina; no forman parte de los productos terminados; su tiempo de vida es más corto que el de las instalaciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herramientas de mano</li> <li>2. Carretillas elevadoras</li> <li>3. Mesas de oficina</li> <li>4. Máquinas de escribir</li> <li>5. Computadoras de escritorio</li> </ol>
<p><b>Especialidad</b></p>	<p>Productos con características únicas o identificación de marca por el cual un grupo importante de consumidores está dispuesto a efectuar un</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automóvil</li> <li>• Refrigerador</li> <li>• Computadoras</li> <li>• Artículos de alta fidelidad</li> <li>• Máquinas fotográficas</li> <li>• Trajes</li> </ul>	<p><b>Materias primas</b></p>	<p>Aquellos bienes que se convierten en parte del producto tangible, esto antes de ser procesados en cualquier otra forma; se incluyen aquellos que se encuentran en su</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minerales</li> <li>• Suelos</li> <li>• Productos del bosque y del mar</li> <li>• Algodón</li> <li>• Frutas</li> <li>• Ganado</li> <li>• Productos animales</li> </ul>

	esfuerzo de compra especial			estado natural o del tipo agrícola.	
<b>No buscados</b>	El consumidor no conoce o normalmente no piensa en adquirir dichos productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de gastos médicos</li> <li>• Enciclopedias</li> <li>• Detectores de humo</li> <li>• Lápidas funerarias</li> </ul>	<b>Componentes</b>	Artículos ya terminados y listos para ensamble, de tal manera que necesitan muy poco procesamiento antes de formar parte de otro producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bujías</li> <li>• Llantas</li> <li>• Motores eléctricos para autos</li> </ul>
			<b>Materiales procesados</b>	Se usan directamente en la fabricación de otros productos pero a diferencia de las materias primas, éstos materiales han tenido un procesamiento previo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lámina metálica</li> <li>2. Materias químicas</li> <li>3. Aceros especiales</li> <li>4. Maderas</li> <li>5. Jarabe de maíz</li> <li>6. Plásticos</li> </ol>



<b>Suministros de operación</b>	Bienes que se caracterizan por un bajo valor monetario por unidad así como una corta duración; contribuyen a las operaciones de una organización pero sin convertirse en parte del producto terminado.	<b>Suministros operativos</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Lubricantes</li><li>2. Carbón</li><li>3. Hojas de papel para imprimir</li><li>4. Lapiceros</li></ol> <b>Suministros de mantenimiento</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pintura</li><li>2. Clavos</li><li>3. Brocas</li></ol>
---------------------------------	--	--

**Fuente:** adaptación de Kotler, P. (2000: 444-447)

Como podemos observar, la diferencia entre los productos de consumo y los de producción, radica en que los primeros sirven para satisfacer las necesidades de sus clientes, mientras que los segundos aportan principalmente en los procesos de desarrollo para el consumo de los clientes finales.

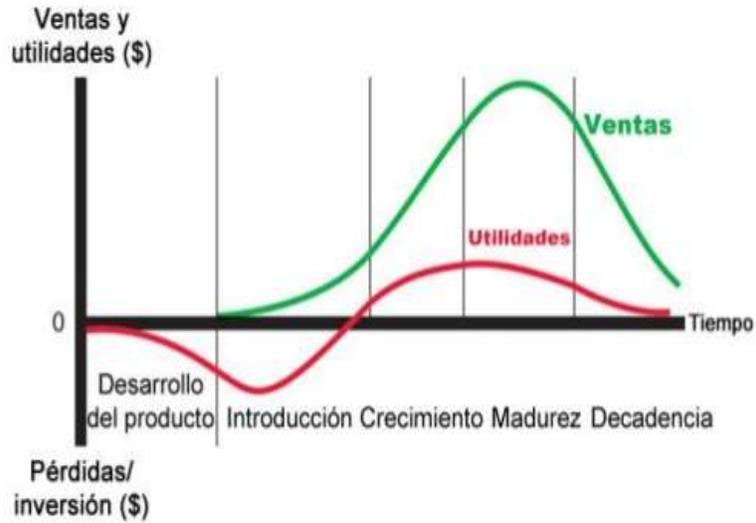
## 4.13. Ciclo de vida del producto, el ciclo de gastos y el de utilidades

El concepto de ciclo de vida del producto es de suma importancia dentro de la planeación pues permite reflejar el curso de las ventas y utilidades de un bien o servicio durante su existencia en el mercado; otro beneficio es que permite a los encargados del área de mercadotecnia, aplicar estrategias concretas en relación a la mezcla que utilizarán, además de que proporciona información que permite aportar a la toma de decisiones que estén enfocadas al manejo adecuado de la cartera de productos de la empresa.

Cada bien o servicio tiene su propio ciclo de vida, de forma que algunos productos no pasan de la etapa de producción y mueren rápidamente, mientras que otros crecen de manera rápida y otros pasan décadas en la etapa de madurez antes de llegar al declive. Gráficamente, el ciclo de vida de un producto se representa de la siguiente manera:



**Figura 4.12 Ciclo de vida de un producto y utilidades.**



Copyright © 2012 Pearson Educación

9- 24

**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2eGaznr>

Por otro lado, las principales estrategias que puede implementar el gerente de mercadotecnia en una organización en cada etapa o fase del ciclo de vida del producto son:

**Tabla 4.3 Estrategias para el ciclo de vida del producto**

CONCEPTO	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
VENTAS	Bajas	Rápido aumento	Nivel máximo	Bajan
UTILIDADES	No hay	Aumentan	Altas	Bajan
CONSUMIDOR	Innovador	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
COMPETIDORES	Pocos	Aumentan	Estable	Decrecen
OBJETIVO DE MERCADOTECNIA	Crear conciencia del producto	Maximizar participación de mercado	Maximizar utilidades defendiendo participación de mercado	Optimizar la marca

**Fuente:** adaptación de Kotler (2012: 279)

## 4.14. Mezcla, línea y marca de producto

Las grandes empresas en el mundo cuentan con una amplia gama de productos que ofrecen al consumidor; dicha gama conlleva a que los gerentes de mercadotecnia deban tomar decisiones importantes y diseñen estrategias efectivas. El punto de partida es el producto tanto para decisiones como para estrategias, finalmente es el producto.

Dentro del abanico de productos de una misma empresa, se manejan los conceptos de mezcla, línea y marca; sin ellos, sería prácticamente imposible definir y clasificar las versiones, características particulares, detalles generales y demás aspectos que permitan tener clara la variedad de productos.

**Tabla 4.4 Mezcla, línea y marca**

CONCEPTO	DEFINICIÓN
<b>Artículo producto o producto</b>	Versión específica de un producto. Oferta distintiva entre los productos de una empresa.
<b>Línea de productos</b>	Grupo de artículos estrechamente relacionados entre sí.
<b>Mezcla de productos</b>	Es el total de productos que ofrece una empresa al mercado.

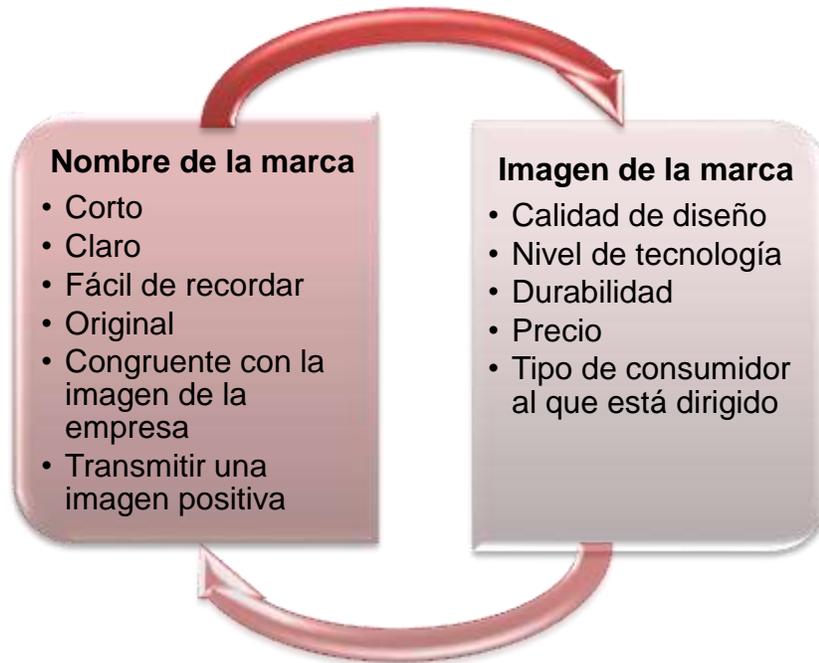
Es de vital importancia recordar que el papel que juega la marca es esencial para identificar, diferenciar y posicionar productos en la mente de los consumidores; es

un activo intangible que se define como “todo signo visible que distingue productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado” tal como se indica en el artículo 88 de la Ley de la Propiedad Industrial.

Por ejemplo, la marca Bimbo, una de las más grandes empresas panificadoras del mundo cuenta con cerca de 7 000 productos en más de 17 países de América y Asia y tiene más de 150 marcas reconocidas por sus consumidores.

## 4.15. Consideraciones con respecto a la marca

Lerma afirma que las marcas son un elemento distintivo del sistema comercial moderno (2004, 52-53) que respalda la aceptación y fidelidad de los consumidores. Debido a lo anterior, se deben considerar los siguientes elementos relacionados con la marca:

**Figura 4.13 Consideraciones de la marca**

**Fuente:** adaptación de Lerma (2004: 52-53)

## 4.16. La planeación y el plan relativo a los productos

A nivel mundial hay diversos sectores e industrias que se caracterizan por tener una fuerte rivalidad entre los competidores, de forma que las empresas nacionales no solo rivalizan entre ellas, sino que también lo hacen frente a las organizaciones extranjeras que tienen operaciones en un país determinado.

La planeación, como se ha estudiado previamente, es importante en este tipo de escenarios por lo que las organizaciones tienen que planear sobre los productos ya que las decisiones que se tomen en torno a éstos, derivarán en la calidad del producto que se oferte de manera permanente a los consumidores.

Las organizaciones que tienen sus propios centros de investigación y desarrollo, invierten muchos años en crear nuevos productos y una pequeña proporción de ellos son lanzados al mercado. Los nuevos bienes tendrán que abrirse paso y convivir con los otros productos de la misma empresa que tienen más años satisfaciendo a los consumidores e incluso reemplazando a los productos que han dejado de ser útiles o deseados por los consumidores, eso sin contar la rivalidad con los productos de empresas de giros similares.

**Figura 4.14 Plan relativo a productos**



**Elaboración:** Michel, M. (2016)

## 4.17. Estrategias aplicables al producto

Para Santesmases (2003, 383-386) un concepto clave en la planeación de un producto, es la diferenciación; ésta se hace necesaria en sectores o industrias donde existen muchos competidores que ofrecen bienes y servicios similares entre sí, por lo que al consumidor también se le dificulta determinar qué mercancía o marca es mejor que otra. Cuando se tienen muchos productos que ofrecen beneficios o tiene atributos iguales o muy similares, la diferenciación es vital.

Ésta puede lograrse en términos de algún aspecto formal, por ejemplo, el diseño, la marca, el envase o empaque, o bien por aspectos agregados, como las garantías o el servicio post venta que se ofrece al consumidor. Con acciones formales o agregadas, las organizaciones pretenden destacarse de los competidores, ser diferentes y de esa forma atraer la atención de los compradores potenciales.

La diferenciación es una estrategia de mercadotecnia que se basa en resaltar las características del producto, sean éstas centrales o complementarias pero que contribuirán a que dicho producto sea percibido como único por los consumidores. Se presentará al bien o servicio como distinto, destacando que no hay otro igual a él. Es muy importante resaltar que lo anterior no es sinónimo de segmentación de mercados pues son dos conceptos totalmente distintos debido a que la diferenciación separa o distingue a los productos de una empresa frente a otros que compiten en el mismo mercado, mientras que la segmentación se refiere a ofrecer el producto a un grupo de consumidores homogéneos en sus gustos, necesidades o algún otro criterio.

Regresando al tema específico de la diferenciación, se debe tomar en cuenta que ésta puede lograrse a través de la misma marca, el envase, la forma de publicitarlo, el precio, la calidad o los servicios ofrecidos. Por ejemplo, si una empresa quiere diferenciar su producto por la calidad, la publicidad tendrá que resaltar esa característica de forma que los consumidores que comparan entre marcas, distingan la calidad del producto de la empresa de la calidad de los otros competidores.

Por último, ésta estrategia permite generar ventajas frente a los competidores, pero también conlleva riesgos, como no poder mantener realmente la diferencia en el largo plazo si los competidores ofrecen efectivamente mejores productos que la empresa.

**Figura 4.15 Diferenciación de producto**



**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/1LKrjE0>

## 4.18. Estrategias aplicables al desarrollo de productos

Lerma (2004, 68-69) afirma que las organizaciones pueden recurrir al desarrollo interno o externo, sea para crear nuevos bienes o servicios o bien actualizar los existentes.

La estrategia de desarrollo interno la usan empresas que hacen uso de sus capacidades y herramientas a fin de innovar, esto considerando que generalmente poseen centros de investigación y desarrollo propios, o bien, tienen recursos humanos muy especializados, capital suficiente y amplio conocimiento del consumidor como resultado de los estudios de mercado que realizan.

La estrategia de desarrollo externo se basa en recurrir a especialistas, universidades y centros de desarrollo tecnológico para que diseñen, estudien y evalúen tanto la viabilidad técnica como la comercial de los nuevos bienes y servicios. Este tipo de estrategia se lleva a cabo a través de contratos o convenios y normalmente se usa esta estrategia cuando la empresa carece de capacidad para desarrollar nuevos productos o el análisis-beneficio indica que es mejor recurrir a terceros.

### 4.18.1. La estrategia de capacidad

Consiste en “la máxima utilización de las fuerzas (potencialidades) de la empresa a fin de reducir riesgos y optimizar resultados para generar productos competitivos e instrumentar eficientemente su comercialización” (Lerma, 2004, 66). De esta

definición se desprende que cada empresa tiene diferente potencial para desarrollar productos y dicha capacidad depende a su vez de los siguientes factores:

**Figura 4.16 Factores de la estrategia de capacidad**



**Fuente:** adaptado de Lerma (2004: 66) <sup>34</sup>

### 4.18.2. Estrategias con relación a la competitividad (imitar o inventar, ser líderes o seguidores)

En cualquier sector o industria existen empresas innovadoras que lanzan al mercado bienes o servicios muy competitivos gracias a que maximizan sus capacidades y, por otro lado, un gran número de empresas que no tienen esas potencialidades deben determinar si imitarán los productos de la empresa líder o no.

<sup>34</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2h7lwuU>

Si una empresa decide imitar es de esperarse que seleccione el atributo o característica a imitar y aunque no todas las empresas que siguen ésta estrategia desean hacerlo así, ante una desventaja considerable, la imitación sigue siendo una buena opción. En otros casos se imita porque es más atractivo ser seguidor que convertirse en líder pues tomar dicha posición, puede llevar años, así como la inversión muchos recursos. Por ejemplo, una empresa japonesa fabricante de televisores innovó hace años al presentar pantallas planas y competidores coreanos no sólo imitaron la producción de televisores con ese tipo de pantalla, sino que al paso del tiempo arrebataron el liderato a la japonesa por la alta calidad de la pantalla.

La estrategia de imitación debe considerar aspectos normativos importantes como lo relativo a propiedad industrial.

**Figura 4.17 Estrategia de imitación**



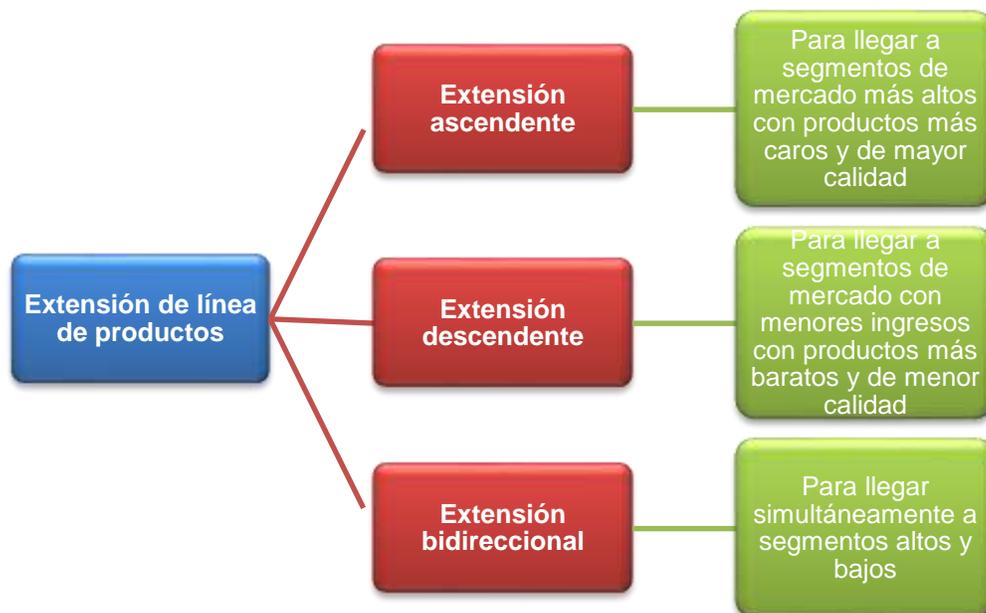
**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2fdCjkk>

## 4.19. Estrategia de integración de la línea de productos

Las empresas buscan competir de forma amplia y por ello se ven en la necesidad de sumar más productos para llegar a más consumidores. Para ello es necesario determinar la forma en que se integrarán las líneas de productos.

Recordemos que las empresas pueden optar por la extensión de la línea de productos, es decir, determinar el número de artículos que tendrá una tendencia en particular, por lo que, dependiendo de los objetivos de la organización y los recursos disponibles, la integración se puede lograr de tres formas distintas:

**Figura 4.18 Estrategia de integración**



Elaborado por: Arteaga, R. (2016) <sup>35</sup>

<sup>35</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gDkU5c>

## 4.20. Estrategia de posicionamiento

La posición de un producto se define como:

La forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia. (Kotler, 2012, 207).

Los clientes manejan una gran cantidad de información sobre los bienes y servicios, lo cual (entre otros factores), permite que les asignen un lugar en su mente de tal manera que cuando deciden comprar algo, no evalúan nuevamente todas las opciones, sino recurren a las que tienen en mente.

Los mercadólogos deben planear la posición que quieren que el consumidor tenga en su mente en relación al producto o marca que le ofrecen de forma que un atributo o característica en particular sea la que el consumidor asocie directamente.

La estrategia de posicionamiento implica llevar a cabo 3 pasos:

**Figura 4.19 Pasos para la estrategia de posicionamiento**



**Fuente:** adaptado de Kotler (2012, 207) <sup>36</sup>

Por otro lado, dentro de las estrategias de posicionamiento, existen algunas específicas que pueden utilizar las marcas, las cuales se cómo se describen a continuación:

**Tabla 4.5 Estrategias específicas**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Más por más	Ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado, sea porque tienen una calidad superior, durabilidad, desempeño o estilo sobresalientes. Al consumidor le otorga prestigio, estatus o estilo de vida adquirir esos productos.

<sup>36</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gVLnhg>

<b>Más por lo mismo</b>	Ofrecer un bien o servicio con una calidad alta pero a un precio más competitivo por lo que llega a un mayor número de consumidores.
<b>Lo mismo por menos</b>	Ofrecer bienes o servicios que imitan a los líderes pero a menor precio por lo que el consumidor considera que le ofrecen un buen trato.
<b>Menos por mucho menos</b>	Ofrecer bienes o servicios con menor desempeño o menos funciones y que pagan un precio mucho más bajo que el de otros productos.

**Fuente:** adaptado de Kotler (2012, 213)

## 4.21. Estrategias para la etapa de madurez del producto

La etapa de madurez del producto representa una de las fases más importantes en la toma de decisiones para el área de mercadotecnia, pues ésta impactará directamente a la mezcla de mercadotecnia ya que en este punto del proceso, la demanda de producto es estable y desaparecen los competidores débiles, además de que se observa una alta competencia.

En esta etapa, los productos libran una fuerte batalla por la participación de mercado y el acceso a canales de distribución, por lo que las empresas invierten grandes cantidades de dinero en la promoción. Algunas de las estrategias que pueden usarse en esta fase son las siguientes:

**Tabla 4.6 Estrategias de madurez**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Estrategia de producto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar la marca al llegar a distintos segmentos de mercado</li> <li>2. Modificar el producto cambiando características como calidad o estilo para atraer a nuevos consumidores.</li> </ol>
Estrategia de precio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijar precios que igualen o mejoren la competencia</li> </ol>
Estrategia de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar mayor número de canales para tener una distribución intensiva.</li> </ul>
Estrategia de promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar publicidad comparativa para resaltar ventajas del producto frente a competidores</li> <li>• Usar atractivas promociones de ventas basadas en bonificaciones, descuentos o concursos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Arteaga, R. (2016)

## 4.22. Estrategias aplicables al producto

Existe una gran competencia entre las empresas que ofrecen bienes y servicios a los consumidores, de forma que las empresas se ven en la necesidad de diseñar estrategias que se apliquen directamente al producto más que a la publicidad en sí.

La variabilidad en la presentación del producto, es una de las estrategias más comunes que se utilizan de forma específica al mismo; ésta consiste en variar la forma, el tamaño y el material del envase del producto. Así, una empresa realmente logra satisfacer las necesidades de sus clientes, si, (entre otros factores), aumenta la diversidad de presentaciones que pone a disposición del cliente. Lo anterior implica que la empresa maximice la capacidad de producción, al menor costo como sea posible, pero que al mismo tiempo cuente con la certeza de que se incrementará el volumen de ventas.

En ese sentido, el reto para la empresa será encontrar el número óptimo de presentaciones del producto, de tal manera que maximice el volumen de ventas, que sea rentable y mantenga una participación de mercado adecuada para el logro de sus objetivos.

**Figura 4.20 Estrategia de variabilidad**

**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2flrXw8>

Otra estrategia aplicable al producto y que forma parte de la variabilidad, es la relacionada con el diseño gráfico, es decir, las formas, los colores, la tipografía y las imágenes del producto. Para visualizar lo anterior, tomemos como ejemplo una marca que tiene muchos años en el mercado, que se enfrenta en un punto de su ciclo de vida a este tipo de decisiones; a dicha marca le beneficiará en gran medida el diseño gráfico pues le permitirá actualizar la imagen del producto, refrescarla y de esa forma estar vigente con los nuevos consumidores.

**Figura 4.21 Estrategia de diseño gráfico**

**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2fllbp4>

De manera contraria, existe otra estrategia de posicionamiento que es la que promueve la pronta obsolescencia y regularmente es aplicada en empresas que desean obtener la preferencia de los consumidores y satisfacer sus expectativas mediante la utilización de ciertos materiales para los productos y planean la caducidad del mismo mediante el lanzamiento programado de nuevas versiones del producto que a su vez incluyen avances respecto al producto anterior.

## 4.23. Dilema “estandarizar o adaptar los productos”

El dilema entre estandarizar o adaptar un producto, afirma Lerma, “es crucial para apuntalar el esfuerzo exportador y globalizador de las empresas” (2004, 81) pues un negocio enfocado en el consumidor, buscará siempre satisfacer sus necesidades y deseos, aunque cabe mencionar que se enfrentará a limitantes de recursos, principalmente económicos.

Por un lado, cuando una empresa decide comercializar sus productos en mercados extranjeros, debe decidir si vende el producto con las mismas características y beneficios en todos los mercados internacionales donde desea tener presencia o bien, adaptarlo a las necesidades, gustos, costumbres y cultura de los nuevos consumidores. Por lo general, los productos industriales están menos sujetos a la adaptación pues los efectos culturales son menores en las decisiones de compra de los consumidores mientras que, por otro lado, los productos de consumo son los que más se adaptan al consumidor.

Cuando se adapta un producto en un mercado internacional normalmente se producen cambios en la información que debe contener la etiqueta, en ocasiones

los ingredientes que están permitidos y/o prohibidos en los nuevos mercados, cambios en los envases y/o empaques autorizados por la normatividad aplicable en los países destino y, con menor frecuencia, se dan cambios en el nombre de la marca porque la palabra pueda ser ofensiva en el idioma del país.

**Figura 4.22 Adaptación del producto**



**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2fJIY6M>

## 4.24. Estrategias y decisiones referentes al tamaño de la mezcla de productos y al número de líneas

La misión y visión de una empresa determinan lo que se debe producir y vender, pero para ello, debe evaluar las capacidades y oportunidades que presenta el mercado. Determinar la cantidad de productos que una empresa ofrecerá a sus consumidores es complejo, ya que implica definir y orientar las acciones que permitan brindar una variedad de productos que satisfagan a los consumidores. Como se ha estudiado previamente, se puede hacer más profunda una línea de productos o se pueden incluir nuevas líneas de del mismo.

Al hacer más profunda la línea de productos, la empresa se centra en las necesidades específicas de sus consumidores, mientras que al ampliar las líneas de productos se busca llegar a más segmentos de consumidores.

**Figura 4.23 Tamaño de la mezcla y número de líneas**



Fuente: recuperado de <http://bit.ly/2f1ytwl>

## 4.25. Proceso para desarrollo de productos

Recuerda que el proceso de desarrollo de nuevos productos es complejo, largo y secuencial, así mismo, que la planificación meticulosa en cada fase no garantiza el éxito de su lanzamiento.

Kotler (2012: 261-269) propone un proceso de desarrollo de nuevos productos que consta de 8 etapas, como se muestra a continuación:

**Figura 4.24 Proceso para el desarrollo de nuevos productos**



**Fuente:** adaptación de Kotler, (2012, 261-269) <sup>37</sup>

<sup>37</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2glpPKu>

## 4.26. El etiquetado

La etiqueta “identifica el producto o la marca” (Kotler, 2012, 233) y también describe varios aspectos relacionados con el producto como: nombre del fabricante, lugar de elaboración, ingredientes, fecha de caducidad (en caso de productos perecederos), cantidad de producto (gramos, litros, piezas), marca, como mínimo.

La etiqueta, al igual que el empaque, enfrenta desafíos como lograr una conexión con los clientes, a través de diseños estéticos y funcionales; preocupación por el medio ambiente, uso de materiales reciclados; inquietudes por la salud, seguridad y protección del consumidor, así como reducción de costos.

Para muchas empresas la etiqueta sirve como apoyo a campañas de mercadotecnia más extensas

**Figura 4. 25 Ejemplo de etiqueta**



Fuente: Recuperado de <http://bit.ly/2fE6emR>

## 4.27. El envase

El envase es “el recipiente que contiene el producto individual (en unidades de venta al menudeo) con el propósito de unificarlo, protegerlo, conservarlo y transportarlo” (Lerma, 2004, 33). La elección del envase adecuado para el producto es mucho más complicado de lo que parece porque no sólo se toman en cuenta aspectos relacionados con el tipo de material del envase, la forma de éste e incluso el uso posterior que el consumidor pueda darle al envase, sino los gustos y costumbres de los consumidores meta. Las decisiones en el área de mercadotecnia también están ligadas a la funcionalidad del envase y el costo. El envase cumple distintas funciones:

**Figura 4.26 Funciones del envase**



**Fuente:** adaptación de (Lerma, 2004, 33)

Como se ha indicado previamente, el envase forma parte del producto ampliado del producto ya que los consumidores pueden identificar la marca del producto que comprarán por el envase si éste sirve para distinguirlo claramente de los productos competidores.

## 4.28. ¿Qué es el empaque y para qué sirve?

El empaque es el “contenedor o envoltura de un producto” (Kotler, 2012, 232) y se considera el envase secundario. Es muy frecuente encontrar productos que además de su envase contengan un empaque, por ejemplo: juguetes, perfumes, medicinas, vinos y licores.

Al igual que sucede con el envase, en el área de mercadotecnia se debe elegir y diseñar empaque pues también se ha convertido en una importante herramienta de la mercadotecnia; éstos deben llamar la atención del consumidor en el punto de venta e incluso describir y vender el producto, gracias a la información que se proporcione.

Al igual que el envase, el empaque también sirve para contener y proteger al producto y ayuda a la promoción de ventas cuando en el empaque se incluyen mensajes como “más producto gratis”, “recorta el cupón”, por ejemplo.

**Figura 4.27 Ejemplo de empaque**



**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2fv70o3>

## 4.29. ¿Qué es el embalaje?

El embalaje es “la envoltura o recipiente con la que se agrupan los productos para su transporte y manejo colectivo” (Lerma, 2004, 39). Se conoce también como el envase de distribución y es un contenedor colectivo que agrupa varios envases primarios (envases) y secundarios (empaques) con el fin de unificarlos, protegerlos y facilitar su manejo, almacenamiento, transporte y distribución.

Tal como se ha indicado para el envase y empaque, en el área de mercadotecnia se decide cuál es el mejor embalaje en función de las dimensiones, estabilidad, peso, forma del producto y los cuidados que requiera. Se busca también optimizar el espacio en el almacén y en el transporte que se elija y facilidad para estibar. La resistencia y duración del embalaje no sólo depende de los materiales elegidos y sus especificaciones sino también de las necesidades de la empresa.

**Figura 4.28 Ejemplo embalaje**



**Fuente:** recuperado de <http://bit.ly/2fWF2Ag>

## RESUMEN

Un **producto o satisfactor** es cualquier cosa que se ofrece al mercado y se busca que llame la atención, sea adquirido, usado o consumido con el *plus* de satisfacer las necesidades y deseos del cliente. Actualmente las empresas deben desarrollar continuamente productos dada la gran competencia que existe en el mercado, por ello, el **desarrollo de productos** es la metodología fundamental que permitirá que las empresas logren conservar la fluidez de productos y que además aporte a su país de origen ayudándole a tener ventajas competitivas como: avances en ciencia y tecnología, crear empleo, equilibrar la balanza comercial, reducir dependencia a bienes de capital e incrementar el nivel de vida. Para la empresa, los **beneficios del desarrollo de productos** se traducen en el aumento de utilidades, incremento en la participación de mercado, satisfacción del consumidor, competitividad en los mercados, mejora en la imagen del producto y aprovechamiento de la tecnología. La velocidad con que un consumidor adopte un nuevo producto que se lanza al mercado determina el éxito o fracaso del lanzamiento, de ahí que la rapidez con que se acepte y difunda el nuevo producto se relaciona a su vez con la complejidad del producto, la compatibilidad con el consumidor, la ventaja relativa que ofrece, la visibilidad de los beneficios y la posibilidad de probarlo antes de comprarlo.

Para que el producto sea comercializado en su máximo potencial hay que analizar los siguientes datos importantes respecto al producto: especificaciones técnicas, costos, ergonomía y riesgos. La **clasificación de productos** divide entre productos de consumo, que a su vez se distingue entre productos de conveniencia, de compras, de especialidad y no buscados y los productos de negocios. Un producto tiene un **ciclo de vida**, que consta de 4 fases o etapas: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. En cada fase se toman decisiones sobre la mezcla de



mercadotecnia y la empresa incurre en distintos gastos y obtiene o no utilidades. Las empresas toman decisiones sobre la **mezcla, línea y marca del producto**. La mezcla es el total de productos mientras que la línea se refiere a los productos que están estrechamente relacionados entre sí. La marca es el activo intangible de una empresa. Las **consideraciones con respecto a la marca** tienen que ver con el nombre e imagen.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Kotler	8	224-251
	9	260-281
Lerma	1	2-40
	2	66-88
Santesmases	3	383-386
Stanton	8	230-241
	9	248-265

## Bibliografía básica

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) Marketing. México: Pearson Educación.

Lerma, A. (2004) Guía para el desarrollo de productos. Un enfoque práctico. México: Cengage.

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2003) Fundamentos de marketing. México: McGraw-Hill.

Santesmases, M., Sánchez, A., y Valderrey, F. (2003) Mercadotecnia. Conceptos y estrategias. México: Pirámide.

# UNIDAD 5

## Plan de precios



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los elementos trascendentales para la elaboración e implementación de un Plan de Precios.

## TEMARIO DETALLADO

**(6 horas)**

### 5. Plan de precios

5.1. ¿Qué es el precio?

5.2. Clasificación de los precios

5.3. Importancia Mercadológica del precio

5.4. Proceso de fijación del precio

5.5. Estrategias con relación a los precios

5.6. Los precios con relación a la competencia

5.7. Los precios con relación al ciclo de vida del producto

5.8. Los precios con relación al posicionamiento deseado

5.9. Los precios con relación a la elasticidad de la demanda

5.10. Los precios de exportación

5.11. El plan de precios de los diferentes productos para el periodo que abarca el plan de mercadotecnia

# INTRODUCCIÓN

La segunda **P** dentro del grupo de planes de la mercadotecnia, es el precio, el cual, es el único que le aporta ingresos a una organización mientras que las restantes<sup>38</sup>, es decir, el producto, la plaza y la promoción, son egresos. Fijar el precio final del bien o servicio que ofrece la empresa a los compradores finales no es tarea sencilla. Se deben tomar decisiones relacionadas con la economía, la reacción de los consumidores e incluso de la competencia, por ello, los gerentes en el área de mercadotecnia deben elegir el precio que le permita a los productos de la empresa ser competitivos.

En esta unidad se definirá el concepto precio y conocerás la forma en que se clasifican los mismos, así como la importancia mercadológica del costo que se asigna a los productos; se describirá el proceso de fijación del precio de un bien y/o servicio y las distintas estrategias con relación a los costos; así mismo se indicará la forma de fijar los precios en función de la competencia, el ciclo de vida del producto, al posicionamiento deseado y en relación a la elasticidad de la demanda. De igual forma, se aborda la forma de establecer los precios de exportación y el contenido del plan de precios de los diferentes productos.

La importancia de la revisión de estos temas radica en que, conocer por completo el proceso del plan de precios, permitirá al estudiante tomar mejores decisiones al estar inmerso en un proceso de este tipo.

---

<sup>38</sup> **Que se revisarán en las siguientes unidades.**

## 5.1. ¿Qué es el precio?

Para Kotler y Armstrong, precio es la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (2012: 290). En esta definición identificamos dos puntos relevantes:

- Se involucra una suma de dinero que se está dispuesto a pagar por parte del consumidor
- Los consumidores saben que pagando ese precio no sólo pueden poseer el bien o servicio adquirido, sino que además están pagando por un beneficio o atributo en particular

Lerma (2004:89) afirma que el precio es el “valor monetario que se cobra o paga por la enajenación de un bien o servicio, sea de contado, o crédito, con descuento o sin él”. En esta definición, el término enajenación se relaciona con la economía y se refiere a que algo cambia de propiedad, en este caso, al pagar una cierta cantidad por él. El autor indica además que hay distintas formas por las cuales un consumidor puede pagar por ese bien o servicio que le interesa.

## 5.2. Clasificación de los precios

Lerma (2004: 120-127) refiere que es importante saber que el precio permite visualizar múltiples alternativas para que la organización obtenga la máxima participación de mercado posible, elimine al competidor o que tenga la utilidad deseada, entre otras cosas. Los precios se pueden clasificar en función de distintos criterios, tal como se muestra a continuación:

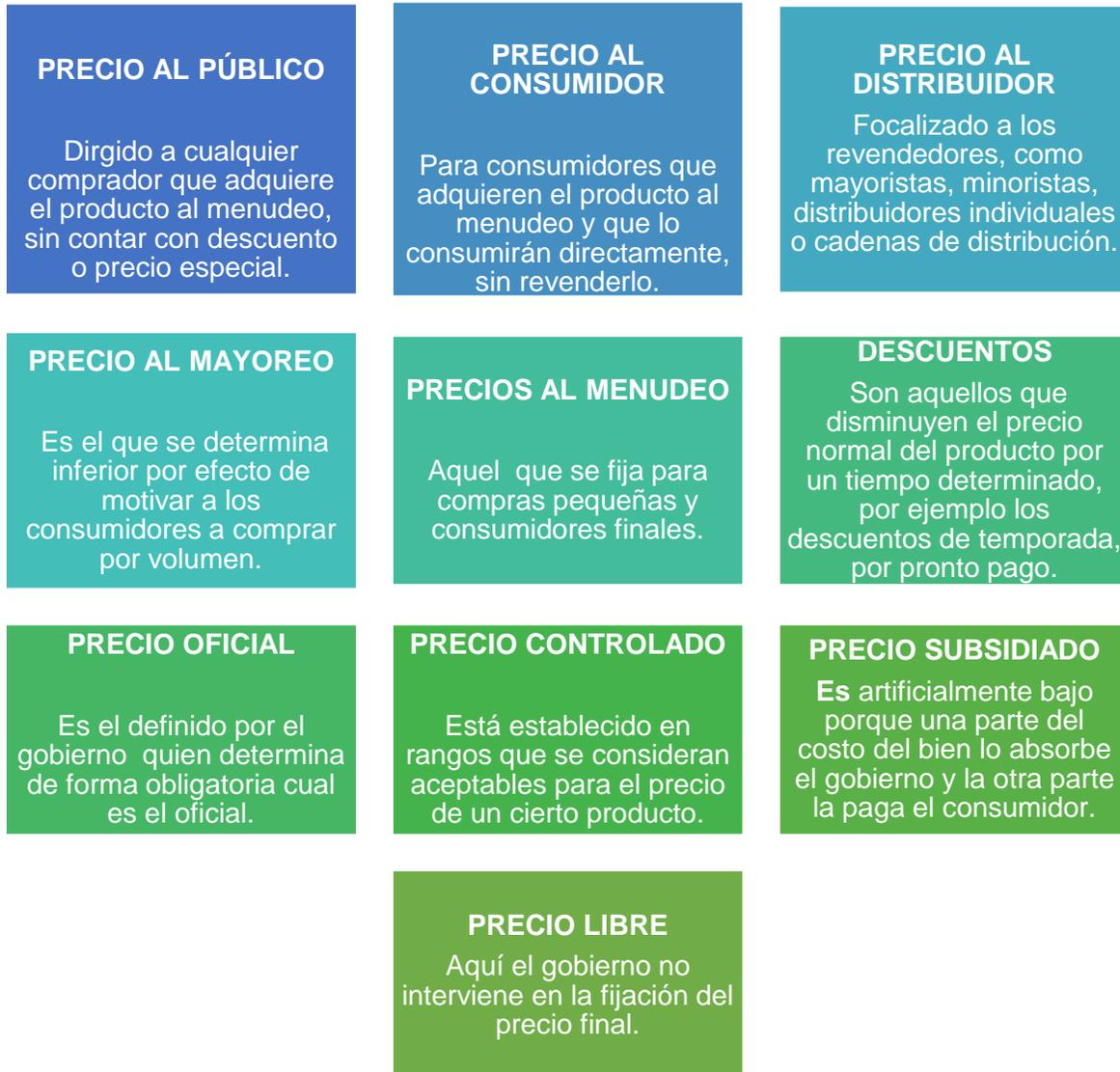
**Figura 5.1 Clasificación de los precios**

TIPO DE COMPRADOR	NIVEL DE DESCUENTO	INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Precio al público	<input type="checkbox"/> Al mayoreo	<input type="checkbox"/> Precio oficial
<input type="checkbox"/> Precio al consumidor	<input type="checkbox"/> Al menudeo	<input type="checkbox"/> Precio controlado
<input type="checkbox"/> Precio al distribuidor	<input type="checkbox"/> Descuentos	<input type="checkbox"/> Precio subsidiado
		<input type="checkbox"/> Precio libre

**Fuente:** adaptado de Lerma (2004: 120-127)

A continuación, se define cada tipo de precio:

**Figura 5.2 Definición de cada tipo de precio**



**Fuente:** adaptado de Lerma (2004: 120-127) <sup>39</sup>

<sup>39</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2ggHswF>

## 5.3. Importancia Mercadológica del precio

Santesmases (2003:464-466) afirma que, para el área de mercadotecnia en las organizaciones, el precio tiene una gran importancia debido a que puede convertirse en un instrumento que beneficie ampliamente a la empresa. Lo anterior puede observarse en la siguiente figura:

**Figura 5.3 Importancia del precio**



**Fuente:** adaptado de Santesmases (2003: 464-466)

## 5.4. Proceso de fijación del precio

Decidir cuál será el precio de venta del bien o servicio depende de varios factores, entre ellos, la naturaleza de la empresa, la misión de la organización, si hay o no fines de lucro, la situación del entorno, entre otros. Lo importante es que debe tenerse en cuenta que el precio deberá cumplir con las características de:

**Figura 5.4 Características necesarias al fijar el precio**

### REDITUABLE

- Debe generar utilidad a sus consumidores y al fijarlo, debe pensarse en que sea posible pagarlo por parte del consumidor.

### ATRACTIVO

- La cantidad de precio asignada debe animar al consumidor a comprar.

### COMPETITIVO

- El precio debe mostrar una diferencia significativa frente a los de sus competidores.

**Fuente:** adaptación de Arteaga, R. (2015)

Para fijar el precio de un producto, la empresa debe tener en mente cuáles son sus objetivos comerciales y financieros a fin de que, en función de éstos, el área de mercadotecnia pueda establecer los objetivos relacionados con el precio. Por ejemplo, si el objetivo general de la empresa es la supervivencia, el área de mercadotecnia deberá concentrarse en establecer precios que le permitan defenderse de los competidores y de ser posible, atacarlos; por otro lado, si la empresa quiere ser líder del mercado, la fijación de precios deberá diseñarse con el objetivo incrementar la participación de mercado, o bien, si la empresa se centra en las utilidades, el precio deberá fijarse buscando la maximización de ésta.

Lerma (2004: 96-102) propone los siguientes pasos para fijar el precio de los productos:

**Figura 5.5 Pasos para fijar el precio**

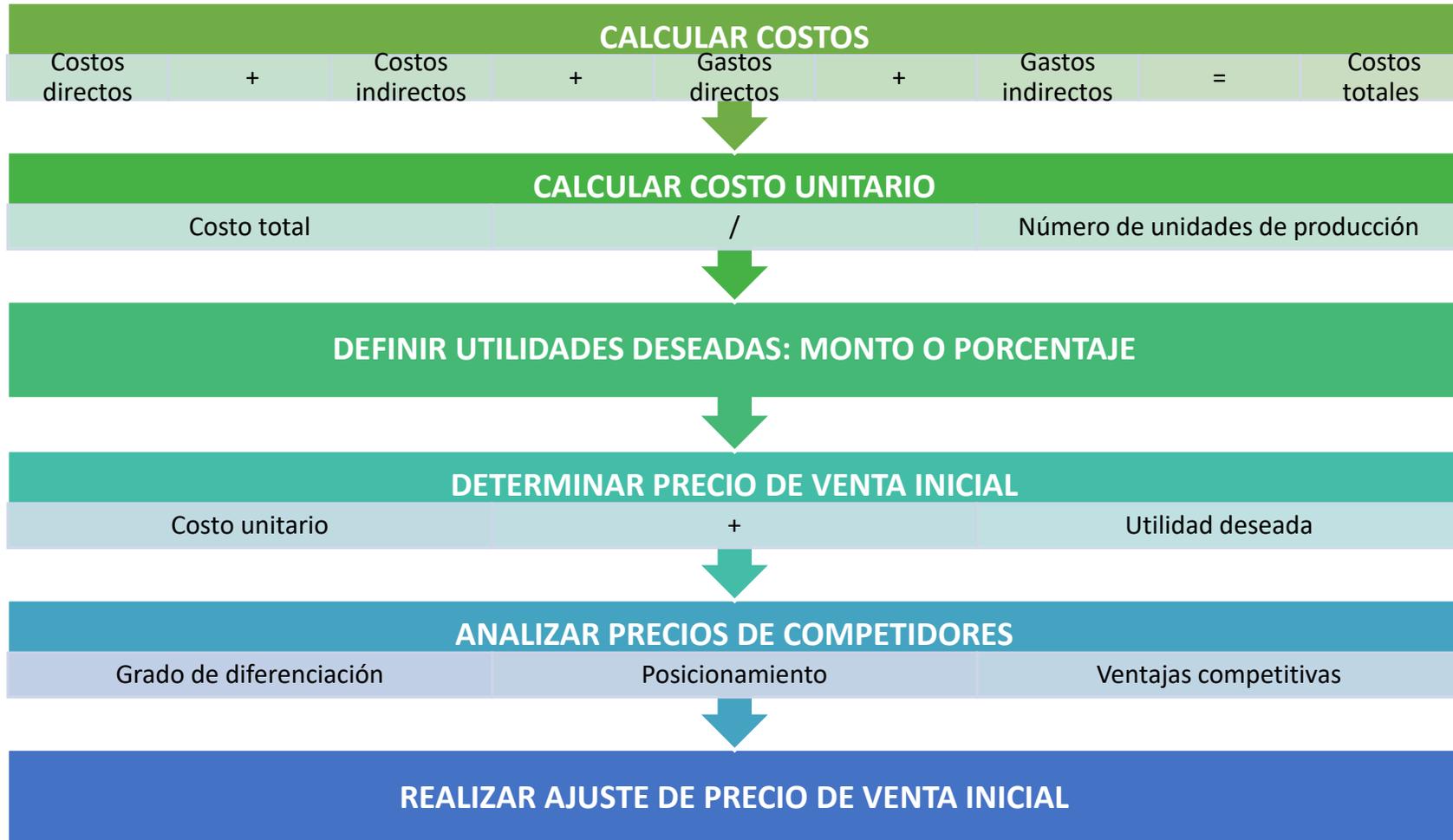


**Fuente:** adaptación de Lerma (2004: 96-102)

Es importante mencionar que en el punto 4, se deben tomar en cuenta factores como el grado de diferenciación del producto frente a los demás, el posicionamiento y las ventajas competitivas.

Por otro lado, el proceso antes descrito se puede esquematizar como lo muestra la figura 5.6:

**Figura 5.6 Fijación de precio**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2004: 102)

## 5.5. Estrategias con relación a los precios

Existe una amplia variedad de posibilidades para determinar la estrategia de establecimiento de precio que mejor conviene a una empresa y la elección de dicha estrategia dependerá del objetivo general de la organización, el tipo de bien o servicio, la capacidad de compra del consumidor final, así como la calidad del producto.

Kotler (2012: 291-295) afirma que determinar la estrategia de precios correcta, es una de las tareas más difíciles y que una buena decisión empieza con los consumidores así como con sus percepciones de valor. Recordemos que los clientes, además de comprar un bien por el cual pagan un precio determinado, también buscan obtener valor por su compra, lo cual implica buscar los beneficios que conllevará el hecho de tener o usar ese producto.

Las estrategias basadas en el valor para el consumidor, de acuerdo a Kotler, se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 5.1 Estrategias de precio basadas en el valor de Kotler.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CONTEXTO</b>	<b>CONSIDERACIONES</b>
<b>Estrategia de primera</b>	Calidad más alta y precio más alto	Para posicionar productos innovadores o de alta calidad
<b>Estrategia de buen valor</b>	Calidad alta y precio razonable	Para productos con alta calidad pero que son accesibles para un buen número de consumidores
<b>Estrategia de cargo excesivo</b>	Calidad más baja y precio muy alto	Se cobra un precio muy alto por un producto que no tiene la calidad o innovación esperada
<b>Estrategia de economía</b>	Calidad más baja y precio más bajo	Para posicionar productos con calidad inferior pero que tienen un precio muy accesible para el consumidor
<b>Estrategia de precios descremados</b>	Precio muy alto	Para productos de alta calidad o innovación en mercados donde hay segmentos de consumidores dispuestos a pagar un precio alto

**Fuente:** adaptación de Kotler (2012: 291-295)

Para ejemplificar lo anterior, veamos los siguientes casos:

1. Una empresa fabricante de equipos de sonido puede ofrecer distintas marcas de dispositivos reproductores de música con diferentes precios en función del valor percibido por el consumidor cuando considera el binomio precio-calidad.
2. La estrategia de cargo excesivo, es común en los restaurantes que cobran un precio muy alto por algún platillo sin que su sabor o preparación lo justifique.
3. La estrategia de precios descremados, se utiliza comúnmente por empresas que fabrican productos de especialidad o tecnología, tales como teléfonos inteligentes, de manera que puede lanzarse al mercado un dispositivo que cueste \$18 000.00 y habrá personas que lo paguen sin problemas pues cuentan con suficiente poder adquisitivo, pero que habrá otros consumidores que harán un esfuerzo por pagar ese precio alto pues les proporciona estatus o prestigio adquirirlo.

## 5.6. Los precios con relación a la competencia

En el contexto comercial, se encuentran industrias y sectores donde la competencia es fuerte y constante, por lo que es común que las organizaciones fijen el precio del bien o servicio considerando el nivel de costos de los oponentes. Cuando se hace la fijación del precio, se debe tomar en cuenta que es necesario comparar el precio de venta inicial del producto frente a los rivales, esto a fin de determinar si es competitivo o no.

La siguiente infografía te permitirá observar los escenarios más comunes que puede encontrarse en una empresa al estudiar los precios de la competencia:

### Infografía 5.1. Precios vs Competencia



Elaborado por: Arteaga, R., y Michel, M. (2015) <sup>40</sup>

<sup>40</sup> Puedes descargar la infografía en el siguiente link <http://bit.ly/2fZVS0A>

## 5.7. Los precios con relación al ciclo de vida del producto

Como se ha estudiado previamente, el producto tiene un ciclo de vida y en cada fase o etapa se observan variaciones en el valor monetario; cuando la empresa decide fijar el precio basándose en el ciclo de vida, se pueden tener las opciones que puedes observar en la siguiente infografía:

**Infografía 5.2. Estrategias de precio y ciclo de vida**





**Fuente:** Lerma (2004:112-115) <sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Puedes descargar la infografía en el siguiente link <http://bit.ly/2gGtDUb>

## 5.8. Los precios con relación al posicionamiento deseado

En ocasiones los consumidores relacionan lo que pagan por un bien o servicio en función de algún atributo, característica o beneficio específico; por otro lado, las organizaciones determinan el tipo de posicionamiento que pretenden lograr con el producto cuando precisamente el factor que determina o no la compra de un producto es el precio. Dependiendo del tipo de bien o servicio ofrecido, la competencia, el perfil del consumidor y otros factores, las organizaciones tienen las siguientes opciones para definir un plan de precio relacionado con el posicionamiento que se pretende lograr en el producto, como sugiere Lerma (2004: 111-112):

**Figura 5.7 Objetivos de posicionamiento**



**Fuente:** adaptado de Lerma (2004: 111-112)

Para visualizar lo anterior, tomemos en cuenta el siguiente ejemplo: una empresa fabricante de dispositivos móviles se caracteriza por lanzar al mercado teléfonos inteligentes, innovadores, con excelente diseño y un alto precio, por lo que el posicionamiento de sus teléfonos es alto evidentemente, a partir de la búsqueda de colocarlo como un producto exclusivo. Por otra parte, una tienda de autoservicio que atiende a niveles socioeconómicos inferiores, que ofrece productos de precio bajo y de forma masiva, es un ejemplo de que se busca un posicionamiento de dicha tienda como un producto popular. Un último ejemplo, sería el de una tienda de ropa, en la que el acceso de los consumidores es selectivo y a la vez ofrece prendas de buena calidad a precios en un rango de medio a alto, muestra que esa tienda de ropa pretende posicionarse como un producto de calidad.

## 5.9. Los precios con relación a la elasticidad de la demanda

El consumidor se mueve en un mercado donde existe una gran variedad de oferentes, sin embargo, antes de adquirir un bien o servicio se pregunta qué y cuánto comprar. La cantidad a comprar dependerá de varios factores, entre ellos, el precio del producto que le interesa y el de los sustitutos a manera de comparación, de ahí que se derive la relación de la elasticidad con el precio y la decisión del cliente al momento de la compra.

Recuerda que la elasticidad es el cambio porcentual de una variable con respecto al cambio de otra; cuando se habla de la elasticidad de la demanda estamos hablando del cambio porcentual de la cantidad en relación al cambio porcentual del precio. En el área de mercadotecnia, es importante conocer cuánto crecerá la demanda de un bien o servicio cuando baje el precio o cuánto disminuirá la demanda si se aumenta el precio. Si se implementa una oferta atractiva, es

probable que el consumidor reaccione favorablemente y compre más cantidad de producto del que habitualmente compra; por el contrario, si el precio aumenta es factible pensar que el consumidor comprará un producto sustituto de menor precio. Desde el punto de vista de la economía, la demanda puede ser de 2 tipos:

**Figura 5.8 Tipos de demanda**



**Elaborado por:** Arteaga, R. (2015)

Observa los siguientes ejemplos:

- ✓ Demanda elástica: si sube en 1% el precio de un producto, puede reducirse la cantidad demandada en un 5%
- ✓ Demanda inelástica: si sube en 1% el precio de un producto se puede tener una disminución en la demanda del 0.2%

El porcentaje en que la cantidad demanda suba o baje dependerá del consumidor y su capacidad de compra.

Por otro lado, cuando la empresa sabe cómo se comporta un consumidor en función del aumento o disminución del precio de los productos que ofrece, puede fijar dos tipos de precio en función de la demanda:

**Figura 5.9 Precio en relación a la demanda**



**Elaborado por:** Arteaga, R. (2015)

## 5.10. Los precios de exportación

Cuando una empresa comercializa sus productos en mercados extranjeros, debe decidir qué precio deberán tener sus productos de tal forma que logren ser competitivos, sin embargo, ésta decisión se vuelve más compleja si los productos se venden en múltiples países. Una opción para asignar el precio de exportación, es que la empresa fije un precio único para el producto, sin importar el país de que se trate. La opción más usada es ajustar el precio de exportación de acuerdo con las condiciones de mercado de cada país y los costos (Kotler, 2012:324).

Al igual que se describió anteriormente, fijar el precio de exportación depende de varios factores:

**Figura 5.10 Factores para determinar el precio de exportación**



**Elaborado por:** Arteaga, R. (2015)

## **5.11. El plan de precios de los diferentes productos para el periodo que abarca el plan de mercadotecnia**

El plan de mercadotecnia se diseña para un determinado periodo de tiempo, por lo que también deben establecerse estrategias que permitan cumplir los objetivos de mercadotecnia que se han fijado. Si una empresa planea, por ejemplo, introducir un nuevo producto al mercado, incursionar con tres o cuatro productos en mercados extranjeros y ser más competitivo en precios frente a los dos principales competidores para otro producto que se encuentra en la etapa de madurez, se hace necesario tener un plan de precios dentro de la empresa para asegurar que se toman las mejores decisiones respecto a diferentes productos.

## RESUMEN

La asignación de un precio, considerado como el valor monetario que se cobra por la venta de un producto y/o la prestación de un servicio, es una decisión vital para las empresas pues éste se convierte en un instrumento que permitirá al producto ser competitivo, proporcionar ingresos, mover las utilidades a corto plazo y ser un instrumento psicológico para influir en las decisiones de compra de los consumidores.

Determinar la estrategia de precios correcta es un ejercicio complejo y normalmente un consumidor decide la compra o no de un producto al comparar el precio y la calidad de éste. De ahí que las estrategias para elaborar el plan de precio, se puedan basar en diferentes criterios, como el de dar prioridad a la calidad del producto, el de mejorar la economía del cliente, el de posicionarlo como competitivo, en función de la etapa del ciclo de vida del producto, el de tomar en cuenta como prioridad el mercado al que va dirigido, el análisis de la demanda del producto, si será exportado, entre otros criterios.

El proceso de fijación de precio consta de pasos que permitirán hacer un cálculo detallado a fin de buscar asignar el mejor para el producto y a la vez buscar la obtención de utilidades.

Siempre es recomendable que la empresa, sin importar su tamaño, haga el plan de precios de sus diferentes productos.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Kotler	11	324
Lerma	3	89-120
Santesmases	11	464-466

## Bibliografía básica

- ✓ Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) Marketing. México: Pearson Educación
- ✓ Lerma, A. (2004) Mercadotecnia. El producto, el precio y sus estrategias. México: Gasca Sicco.
- ✓ Santesmases M., Sánchez, A., Valderrey F. (2003) Mercadotecnia. Conceptos y estrategias. México: Pirámide.

## Bibliografía complementaria

- ✓ Hernández, C., y Maubert, C. (2009) Fundamentos de marketing. México: Pearson
- ✓ Lamb, W. Hair, J. y McDaniel, C. (2002) Marketing. México: Thomson.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://bit.ly/2jVa9xk">http://bit.ly/2jVa9xk</a>	Sitio sobre <i>Pricing</i> . Contiene conceptos clave, estudio de casos, aplicaciones prácticas, noticias y tema del mes.
<a href="http://www.banxico.gob.mx">http://www.banxico.gob.mx</a>	Sitio del Banco de México. Contiene información sobre política monetaria e inflación, indicadores económicos, sistema financiero.
<a href="http://www.nafin.com">http://www.nafin.com</a>	Sitio de Nacional Financiera. Contiene información sobre productos y servicios para Pymes, estudios económicos.



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los elementos trascendentales para la elaboración e implementación de un Plan de Plaza.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 6. El plan de plaza (mercado)

6.1. Concepto de mercado

6.2. Clasificación, objetivos y funciones de los mercados

6.3. Estrategias aplicables a los mercados

6.4. Segmentación

6.5. Selección del mercado meta

6.6. Posicionamiento de los mercados

6.7. Plan de mercados: Introducción, crecimiento, diversificación y retiro

6.8. Secuenciación de mercados

6.9. El mapa perceptual en los mercados

6.10. Planeación de la distribución

6.11. Planeación de la logística

6.12. Planeación de mercados con respecto a la competencia

# INTRODUCCIÓN

Las empresas deben estar atentas al mercado para diseñar las estrategias que les permitan ser competitivas. La rivalidad que se da entre empresas que se esfuerzan por ofrecer bienes y servicios a los consumidores, implica que las organizaciones determinen, a través de la segmentación, el mercado meta al que desean llegar para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Dado que los productos que ofrecen las empresas pueden ser similares entre sí, el área de mercadotecnia ayuda a encontrar el posicionamiento adecuado a partir de estrategias como la de mercado, por lo cual, se vuelve necesario seguir un plan de mercados, así como establecer una secuenciación y de preferencia, contar con un mapa perceptual en los mercados.

Las empresas, en particular las medianas y grandes, deben estructurar cuidadosamente la distribución de los bienes y servicios, lo que implica a su vez la planeación de la logística, en pocas palabras, **se requiere la planeación de mercados para poder competir.**

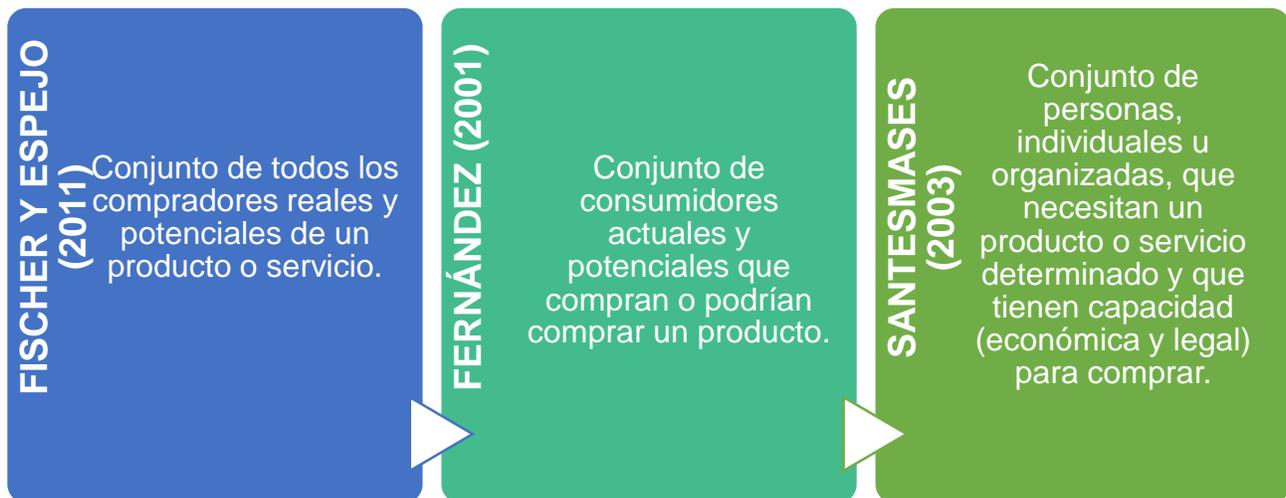
En esta unidad se abordará lo relacionado con el concepto de mercados, su clasificación, objetivos y funciones, así como las estrategias aplicables a los mismos; también se revisará la segmentación y la selección del mercado meta, así como la importancia en el posicionamiento de los mercados y los planes que pueden desarrollarse a partir del ciclo de vida de los productos. Por último, se resaltarán la planeación de la distribución y de la logística, así como la planificación de mercados con respecto a la competencia.

## 6.1. Concepto de mercado

Retomemos la idea de que la esencia de la mercadotecnia es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, a fin de que entre ellos y las empresas se produzca un intercambio. Dicho intercambio es, desde el punto de vista de la mercadotecnia, el “acto de obtener de alguien algún objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio” (Kotler, 2012:7) Así, las empresas buscan provocar una respuesta ante una oferta de mercado. Lo anterior es retomado a fin de contextualizarte con respecto a la relación existente entre las funciones del área de mercadotecnia, la búsqueda de estrategias a partir del mercado y la satisfacción del cliente.

Entrando ya en el concepto de mercado, debemos considerar que éste es un término esencial para el área de mercadotecnia. La siguiente imagen te permitirá comprender dicho concepto en palabras de 3 de los principales autores del tema:

**Figura 6.1 Definiciones de mercado**



**Fuente:** adaptado de Kotler (2012:7) <sup>42</sup>

<sup>42</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gAAzWT>

Conviene retomar y tener presente el concepto de mercado ya que parte de las decisiones más importantes que debe tomar una empresa sobre sus productos y servicios se relacionan con él. La siguiente figura te mostrará de manera concreta algún tipo de mercado que son tomados en cuenta en el momento de tomar decisiones.

**Figura 6.2 Tipos de mercado**



**Fuente:** Arteaga, R. (2016) <sup>43</sup>

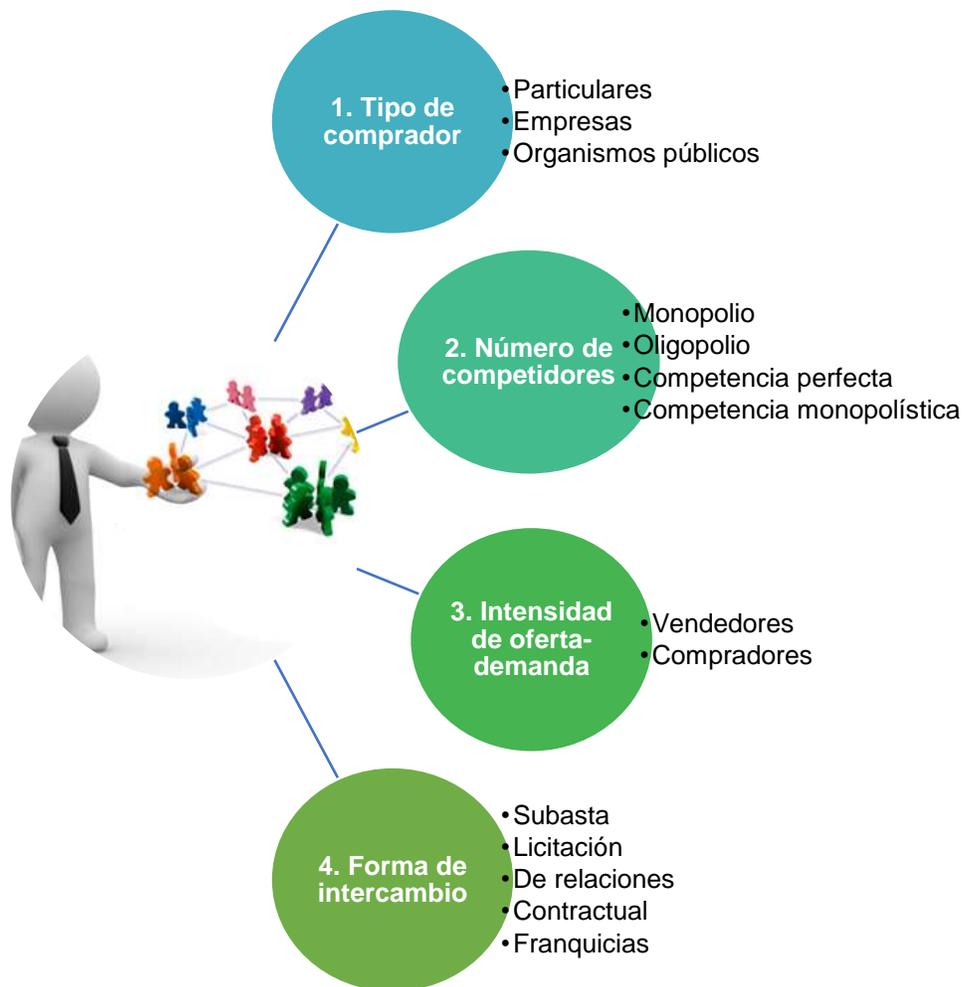
Por último, cabe destacar que el término mercado se refiere tanto al lugar físico (una tienda de conveniencia, de autoservicio, departamental) como al virtual (tiendas de compra por internet).

<sup>43</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gTphZQ>

## 6.2. Clasificación, objetivos y funciones de los mercados

Antes de comenzar con un plan de mercado, las empresas deben realizar un análisis del mismo, por lo que primero es necesario que distingan los tipos de mercados existentes así como sus criterios de clasificación.

**Figura 6.3 Clasificación de mercados**



**Fuente:** adaptación de Santesmases (2003: 126-130) <sup>44</sup>

<sup>44</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hxA4wY>

Por otro lado, considerando el esquema anterior, en la siguiente tabla se detallan las características que distinguen a la clasificación mencionada.

**Tabla 6.1 Definición de clasificación de mercados**

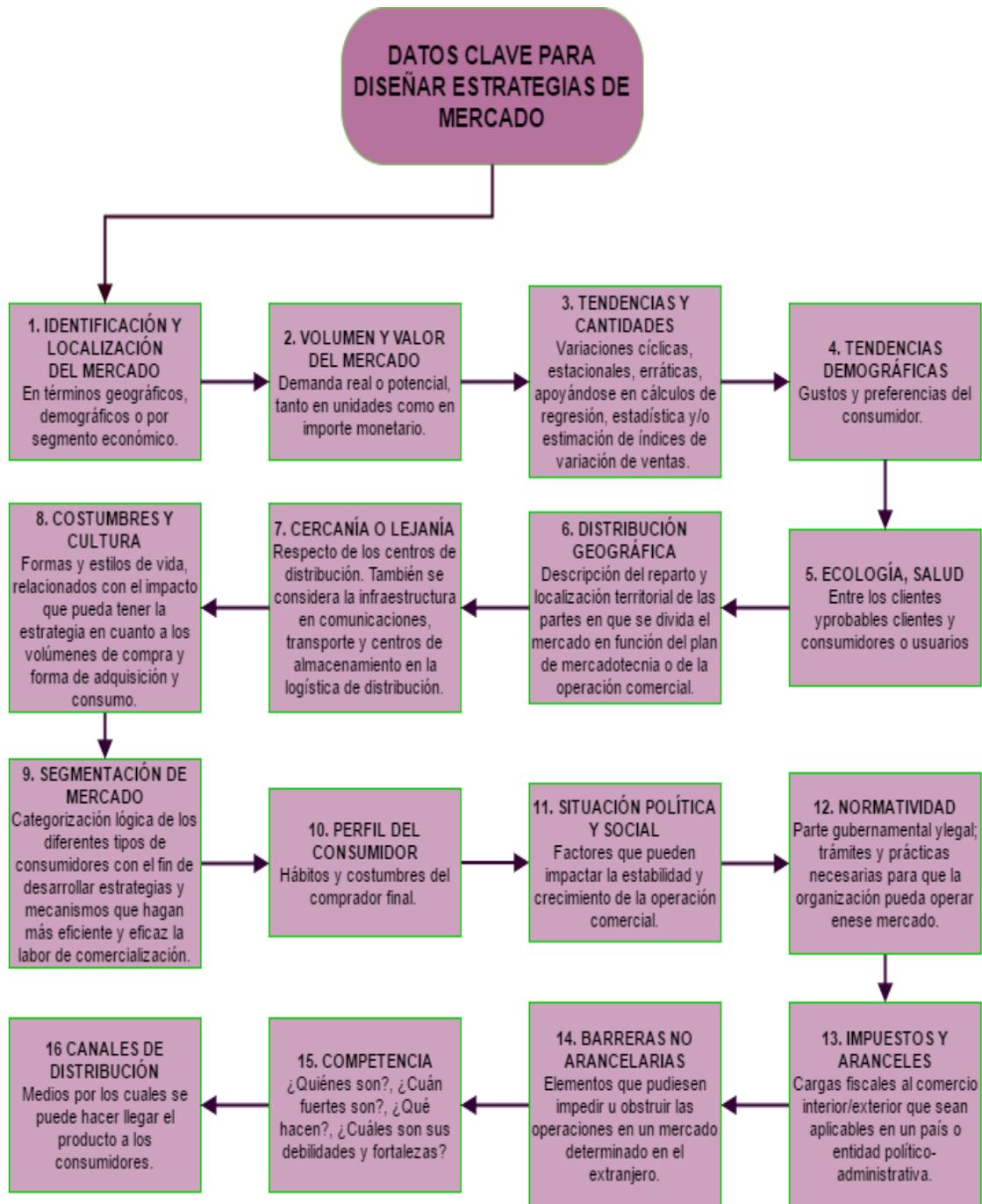
CONCEPTO	DEFINICIÓN
<b>Monopolio</b>	Un solo oferente y muchos demandantes. Por ejemplo <i>Microsoft</i> .
<b>Oligopolio</b>	Pocos oferentes y muchos demandantes. Por ejemplo, el sector automovilístico.
<b>Competencia monopolística</b>	Muchos oferentes y demandantes con productos diferenciados.
<b>Competencia perfecta</b>	Muchos oferentes y demandantes con productos similares entre sí.
<b>Mercado de vendedores</b>	La demanda supera a la oferta.
<b>Mercado de compradores</b>	La oferta supera a la demanda.
<b>Subasta</b>	El intermediario de la transacción no actúa como comprador ni como vendedor.
<b>Licitación</b>	La subasta es dirigida por una de las partes, que ha establecido previamente las condiciones de la misma.
<b>Mercado de relaciones</b>	Se producen transacciones simples, sin contrato formal entre comprador y vendedor.
<b>Contractual</b>	Se producen relaciones formales entre comprador y vendedor a través de un contrato.

**Franquicias**

Relación contractual entre franquiciante y franquiciatario que cubre una amplia gama de prestaciones de servicio, suministros y acciones.

Como podemos observar, el objetivo para las empresas es identificar las características del mercado pues el no hacerlo, conllevará a una toma de decisiones equivocada para la empresa; para visualizar lo anterior, reflexionemos en el siguiente ejemplo: existe una diferencia significativa entre diseñar una estrategia en un mercado con competencia perfecta y donde interactúan particulares, que hacerlo en un mercado de franquicias. De la correcta identificación y clasificación del mercado, dependerá que la empresa logre decidir, planear, organizar y dirigir el esfuerzo comercializador de la empresa.

**Figura 6.4 Datos clave para diseñar estrategias del mercado**





**Fuente:** adaptación de Lerma (2004: 4) <sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gFrSct>

## 6.3. Estrategias aplicables a los mercados

Dada la rivalidad que hay entre las empresas por ofrecer sus bienes y servicios a los consumidores, se hace necesario definir la estrategia que le permita a una organización ser competitiva; para ello, uno de los primeros factores a definir es el perfil de consumidores que se desea atender y de ahí podrá partir la construcción de la estrategia aplicable al mercado.

A continuación, describiremos de manera breve las 4 estrategias de mercado que puede usar una empresa (Kotler, 2012; 201-205):

**Figura 6.5 Estrategias de mercado**



**Fuente:** adaptación de Kotler (2012; 201-205) <sup>46</sup>

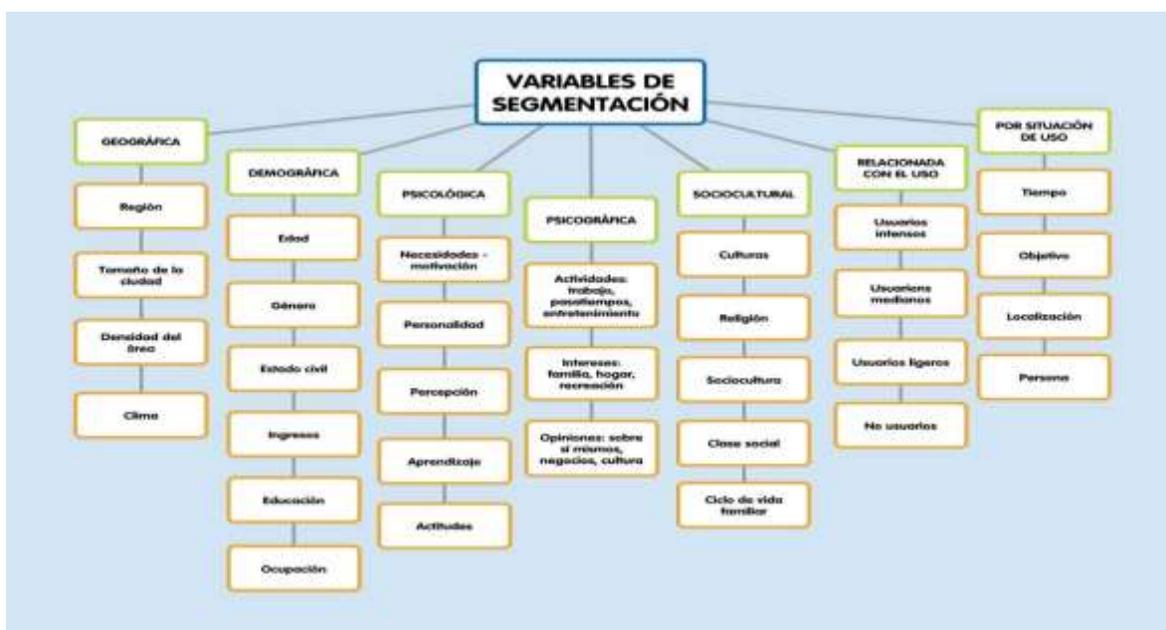
<sup>46</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hmTfcb>

## 6.4. Segmentación

A las empresas les resultaría imposible atraer a todos los compradores del mercado dado el número de ellos, las diversas necesidades y deseos o el lugar donde se encuentran. Por tanto, se recurre a la segmentación que consiste en “dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir estrategias o mezclas de mercadotecnia distintas” (Kotler, 2012: 190)

Las variables de segmentación son los criterios que ayudan a dividir un mercado y son las siguientes:

**Figura 6.6. Variables de segmentación**



Fuente: adaptación de Kotler (2012: 190) <sup>47</sup>

<sup>47</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gu4aMP>

## 6.5. Selección del mercado meta

Uno de los pasos más importantes del proceso para elaborar un plan de plaza, es la clara definición del mercado al que se pretende llegar pues eso permitirá tener una guía que permita estructurar el camino y el objetivo a lograr. Lerma (2004: 57-60) afirma que son 8 los pasos que deben seguirse para seleccionar el mercado meta en una organización, mismos que se presentan a continuación:

**Figura 6.7 Proceso de selección del mercado meta**



**Fuente:** adaptación Lerma, 2004:58 <sup>48</sup>

<sup>48</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hmHxye>

Como ya se mencionó, al seguir estos pasos se dirigen mejor los esfuerzos de la organización, se logran reducir costos pero sobre todo, se ofrecen a los consumidores idóneos los bienes y servicios de la empresa que satisfacen sus necesidades y deseos.

## 6.6. Posicionamiento de los mercados

La posición de un producto es “la forma en que los consumidores lo definen con base en sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia” (Kotler, 2012:207). Un ejemplo de lo anterior es lo siguiente: una marca de detergente para ropa puede estar asociada en la mente de los consumidores como la mejor para quitar las manchas o dejar muy blanca la ropa, dependerá del interés del mercado al que llegue, cómo lo posicionará en su mente.

Por otro lado, debido a que la competencia entre las empresas es muy grande éstas se ven obligadas a determinar qué tipo de posicionamiento desean que tenga la marca. La siguiente infografía te muestra 3 factores indispensables para que la empresa lograrlo:

### Infografía 6.1



Fuente: Arteaga, R. (2016) <sup>49</sup>

<sup>49</sup> Puedes descargar la infografía en el siguiente link <http://bit.ly/2gAFUO6>

Es necesario tener en cuenta que una organización puede diseñar una estrategia enfocada a conseguir un posicionamiento funcional para la marca a partir del énfasis que hace en la forma en que el producto ayuda al consumidor a resolver sus problemas, o bien, por los beneficios que recibirá; un posicionamiento simbólico con base en la perspectiva de que el producto ayuda al consumidor a su auto imagen, a pertenecer a un cierto grupo social o que le proporciona estatus; y un posicionamiento de experiencias pues se concentra en estimular de manera sensorial o cognitiva al consumidor.

## **6.7. Plan de mercados: introducción, crecimiento, diversificación y retiro**

Cuando una empresa atiende a diferentes perfiles de consumidores, es común que cuente con distintas líneas de productos; conforme éstos avanzan en su ciclo de vida, la organización desarrolla estrategias para ser competitiva, esto quiere decir que también existe la posibilidad de desarrollar un plan de mercados a partir del ciclo de vida de los productos. Para visualizar como se relaciona lo anterior, observa la siguiente imagen:

**Figura 6.8 Plan de mercado y ciclo de vida**



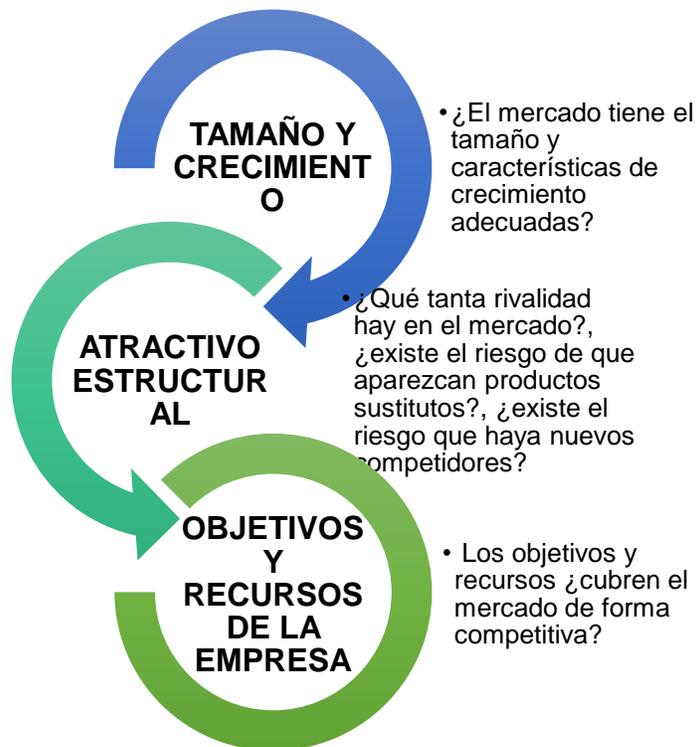
**Fuente:** Arteaga, R. (2016) <sup>50</sup>

El plan de mercados será importante para coordinar los esfuerzos y recursos que se requieren para mantener los bienes y servicios que ofrece una organización de forma simultánea en distintos escenarios de mercado.

## 6.8. Secuenciación de mercados

Lerma (2004: 61) afirma que, para hacer una selección racional de los mercados, es importante contar con bases sólidas e información a partir un análisis del tipo de mercado, del medio que lo rodea y de la competencia. La secuencia recomendada es la siguiente:

**Figura 6.9 Secuenciación de mercados**



<sup>50</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hxBwzf>

**Fuente:** adaptación de Lerma (2004: 61) <sup>51</sup>

En ocasiones las empresas detectan necesidades insatisfechas de los consumidores por lo que ese mercado en específico puede resultar atractivo, sin embargo, al analizar su tamaño y proyectar el crecimiento, puede detectarse a tiempo que el atractivo no es suficiente pues el pronóstico indica que resultará muy poco rentable o, por el contrario, tener buen crecimiento en el mediano y largo plazo. Por otro lado, es indispensable considerar que debe estudiarse a los competidores pues mientras más numerosos y fuertes sean, se hará necesario que la empresa invierta mayor esfuerzo para vender sus bienes y servicios a los consumidores. Todas las estrategias que pueda implementar una empresa, deben considerar los recursos disponibles si desea ser competitiva. De ahí la importancia de responder a las preguntas mencionadas en la imagen.

## 6.9. El mapa perceptual en los mercados

El mapa perceptual, también conocido como de posicionamiento, sirve a las empresas para planear la estrategia de posicionamiento debido a que es una herramienta que descubre cómo los consumidores diferencian tanto a los productos como a los competidores dentro de una categoría de productos. Este instrumento aporta una técnica estadística multivariada (análisis factorial de correspondencias), que consiste en un esquema formado por ejes y posiciones que representan la imagen de los productos y sus atributos en la mente del consumidor.

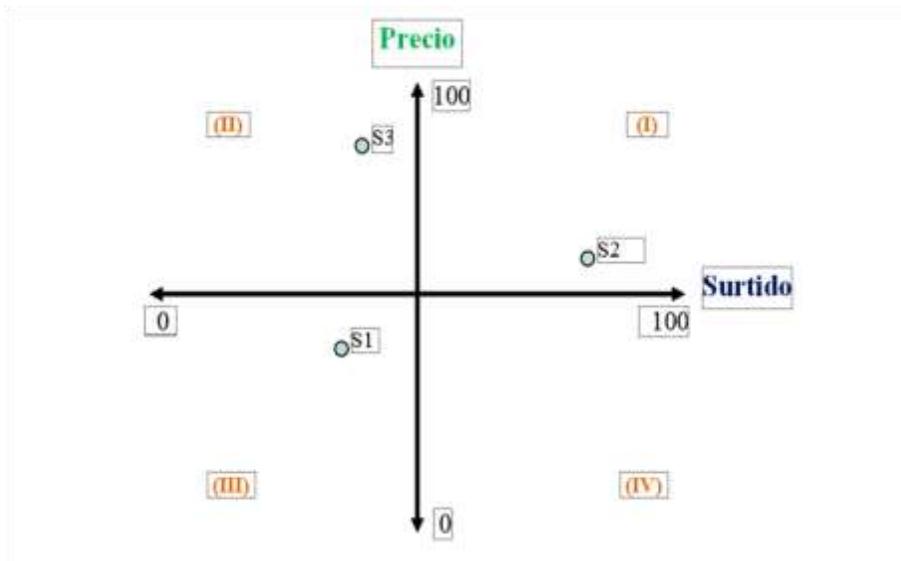
---

<sup>51</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hmPJyF>

Otro de sus beneficios es que permite identificar fuerzas y debilidades de los productos bajo estudio, evaluar la efectividad del posicionamiento, identificar oportunidades para nuevos productos, o bien, encontrar las diferencias entre segmentos de mercado al comparar los mapas perceptuales de distintos grupos de consumidores.

Para obtener la representación gráfica, en primer lugar, se evalúan los productos o marcas a estudiar en cada uno de los atributos o características, dicha evaluación se clasifica en una escala del 1 al 9 por lo general, aunque se pueden usar proporciones intermedias, por ejemplo, de 1 a 5, 1 a 7 o 5 a 9.

**Imagen 6.10 Ejemplo de mapa perceptual de posicionamiento de supermercados en relación a surtido y precio**



**Fuente:** Morffe, A. (2013)

En *Marketing y Gerencia estratégica*. Recuperado de <http://bit.ly/2g1jk0H> <sup>52</sup>

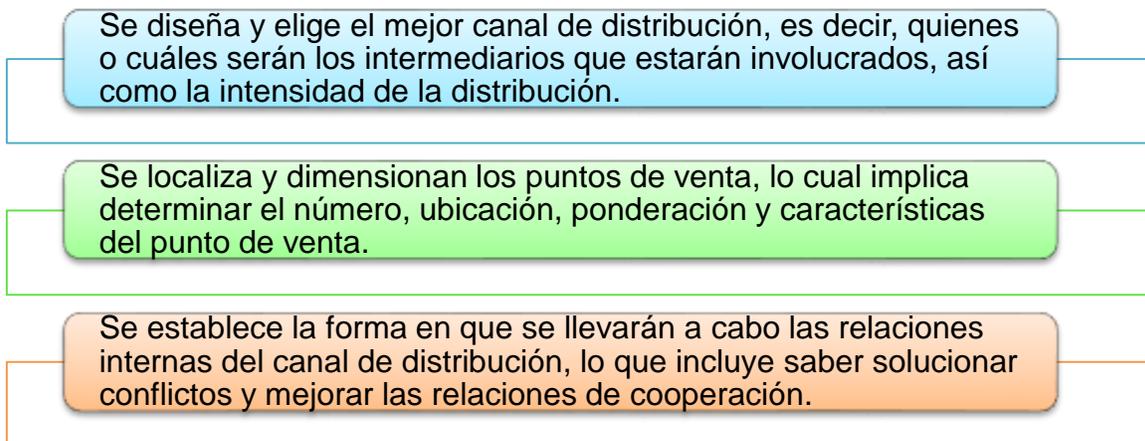
<sup>52</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hGXyM5>

En el mapa perceptual anterior, se han comparado dos atributos importantes, el precio y surtido de productos en diferentes supermercados. Los números romanos indican cómo se intersectan los cuadrantes, por ejemplo, el cuadrante I corresponde a un precio alto y buen surtido mientras que el cuadrante III correlaciona un precio bajo con poco surtido. Si el supermercado S2 diseñó su estrategia de posicionamiento como un punto de venta con productos Premium y buen surtido, el gráfico muestra que los consumidores lo perciben así e indica además que no tiene competidores.

## 6.10. Planeación de la distribución

La distribución relaciona la producción con el consumo; su misión es poner el producto a disposición del cliente final en la cantidad demandada, lo cual implica llevar a cabo actividades relacionadas con la información, promoción y presentación del producto en el punto de venta.

Para que la distribución sea eficiente la empresa debe asignar de la mejor forma posible los recursos económicos con los que cuenta y, por tanto, implica decisiones estratégicas que requieren de planeación. Las decisiones a tomar para esta planeación son las siguientes:

**Figura 6.11 Toma de decisiones en la planeación de la distribución**

**Fuente:** Arteaga, R. (2016) <sup>53</sup>

Existen una serie de factores que limitan las alternativas posibles al diseñar un canal de distribución, como, por ejemplo, las características del mercado y producto, competencia, objetivos de la estrategia comercial y los recursos disponibles, aspectos que también deben tomarse en cuenta al diseñar el plan de distribución.

## 6.11. Planeación de la logística

Ballou (2004: 4) refiere que la logística “es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes”. Como tal, la logística forma parte de la distribución y como se ha mencionado previamente a lo largo de las unidades, también se requiere de planeación.

<sup>53</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hnOaxz>

La planeación de la logística involucra:

- ✓ Los niveles de servicio al cliente
- ✓ La ubicación de los centros de distribución
- ✓ Las decisiones de inventario y de transportación

Como recordarás cada una de ellas ejerce un impacto importante al tomar decisiones sobre distribución y logística. Dependiendo del nivel de servicio al cliente al cual la empresa decida ofrecer su producto, afectará directamente el diseño del sistema.

Por ejemplo, un nivel bajo de servicio permite inventario centralizado en unos cuantos puntos de venta y viceversa. La ubicación de los centros de distribución deberá contemplar la demanda del mercado, las rutas disponibles, entre otros factores importantes. El manejo de inventarios y la política que determine la empresa afecta también la ubicación de los centros de distribución. Dentro de la logística las decisiones de transporte implican la mayor proporción de costos ya que implica determinar rutas, tipos de transporte, tamaño de los pedidos, entre otros.

## **6.12. Planeación de mercados con respecto a la competencia**

Es sabido que competir en mercados con gran rivalidad, es distinto a hacerlo en mercados emergentes. Una vez más, la organización debe planear cómo atender los mercados donde tiene presencia con los bienes y servicios que ofrece para que, a partir de dicha planeación, pueda elegir la mejor opción para hacer eficientes los costos (de almacenaje, inventarios, transportación, por ejemplo), gestión de los puntos de venta, optimización de recursos (financieros, humanos, tecnológicos).



Los competidores tratarán de llegar al consumidor final en el momento preciso, con la cantidad justa, en el lugar oportuno a los consumidores finales y la empresa tendrá que planear cuidadosamente la forma de hacer lo mismo de forma competitiva.

## RESUMEN

Conocer el mercado conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, es vital para el área de mercadotecnia en las empresas y son varios los criterios que deben usarse para clasificar los mercados; dicha clasificación se distingue entre el tipo de comprador, el número de competidores, la intensidad de la oferta-demanda, así como la forma de intercambio. Para diseñar las estrategias de mercado se recomienda tomar en cuenta los datos específicos y relacionados con el mercado que se pretende abordar.

En cuanto a las estrategias de mercado que puede implementar una empresa se encuentran las de mercadotecnia no diferenciada, mercadotecnia diferenciada, mercadotecnia concentrada y la de mercadotecnia individual. Para determinar cual será la mejor estrategia a seguir, se deben segmentar los mercados, utilizando variables que permitan elaborar dicha segmentación para posteriormente seguir 8 pasos que permitan elegir el mercado meta.

Otra labor importante es el posicionamiento de los mercados por lo que las organizaciones deben determinar el tipo de posición se desea alcanzar para la marca o empresa. Adicional a lo anterior, debe planearse el mercado en términos de introducir, hacer crecer, diversificar o retirar bienes y servicios, así como hacer la secuenciación de mercados considerando los elementos primordiales en el ciclo de vida del producto. Adicionalmente, una organización puede usar el mapa perceptual para determinar cómo se encuentra posicionado el bien o servicio en función de los competidores y tomar mejores decisiones.



Finalmente, la planeación de la distribución es importante para asignar de la mejor forma posible los recursos de la empresa, así como la planeación de la logística, ya que ambas están muy relacionadas entre sí. Cabe recordar que debe hacerse la planeación de mercados con respecto a la competencia para que una organización pueda ser precisamente más competitiva.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Ballou	2	38-44
Fischer	1	16-17
Kotler	7	190-215
Lerma	1	1-14
	3	53-70
Santesmases	3	126-129

## Bibliografía básica

- ✓ Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación
- ✓ Fischer de la Vega, L. y Espejo, J. (2011). Mercadotecnia. México: McGraw-Hill.
- ✓ Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) Marketing. México: Pearson Educación
- ✓ Lerma, A. (2004) Mercadotecnia. El Mercado y sus estrategias. México: Gasca Sicco
- ✓ Santesmases, M., Sánchez, A., y Valderrey, F. (2003) Mercadotecnia. Conceptos y estrategias. México: Pirámide.

## Bibliografía complementaria

- Hernández C., y Maubert C. (2009) Fundamentos de Marketing. México: Pearson
- Hoffman, K. (2007). Principios de marketing y sus mejores prácticas. México: Thompson Learning.
- Kerin A., y Roger y Berkowitz N., y Hartley W., y Rudelius W. (2003). Marketing. México: McGraw Hill

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://bit.ly/1P4h1yR">http://bit.ly/1P4h1yR</a>	Portal de mercadotecnia con artículos, directorio, foros y recursos.
<a href="http://bit.ly/1BdQrNi">http://bit.ly/1BdQrNi</a>	Portal con noticias, cursos, artículos
<a href="http://bit.ly/23O0x91">http://bit.ly/23O0x91</a>	Portal de la American Marketing Association con artículos relacionados con marcas, métricas, publicidad, mercadotecnia digital

# UNIDAD 7

## Plan de ventas



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los elementos trascendentales para la elaboración e implementación de un Plan de Ventas.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### 7. Plan de ventas

7.1. ¿Qué es el plan de ventas?

7.2. Utilidad del plan de ventas; ¿qué le ofrece el plan de ventas a la organización?

7.3. Relación del plan de ventas con otros planes

7.4. Preguntas a las que debe responder el plan de ventas

7.4.1. ¿Qué vender?

7.4.2. ¿Cuánto vender?

7.4.3. ¿Dónde vender?

7.4.4. ¿Quién debe vender?

7.4.5. ¿Cuándo vender?

7.5. Características del plan de ventas

7.6. Elementos del plan de ventas



---

## 7.7. Estructura capitular del plan de ventas

---

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tienen que enfrentar de la mejor forma los vaivenes económicos que repercuten directamente en las ventas de las organizaciones. Cuando se presentan problemas como inflación o aumento en las tasas de interés, los consumidores tienden a no comprar y la consecuencia es que las ventas de las empresas caen.

Cuando las condiciones económicas son más favorables se puede incurrir en el error de pronosticar ventas muy por arriba de lo que realmente será la demanda. Por tanto, las empresas deben elaborar un plan de ventas ya que este documento les ayudará a mejorar los procesos de enajenación y brindará la posibilidad de un mayor crecimiento en el siguiente año.

Realizar un plan de ventas requiere de mucho detalle por lo que no es una tarea sencilla, sin embargo, lograr buenos resultados en el largo plazo es muy valioso en entornos económicos adversos.

En esta unidad se define qué es el plan de ventas y la utilidad que tiene para una organización. Consideremos que éste tipo de plan tiene relación con otros planes por lo que es importante identificar esas conexiones. De inicio, es importante considerar que se deben responder ciertas preguntas para que dicho plan sea exitoso, lo cual también abordaremos en la unidad. Por último, conocerás las características del plan de venta y sus elementos para finalizar con la estructura capitular de un plan de ventas.

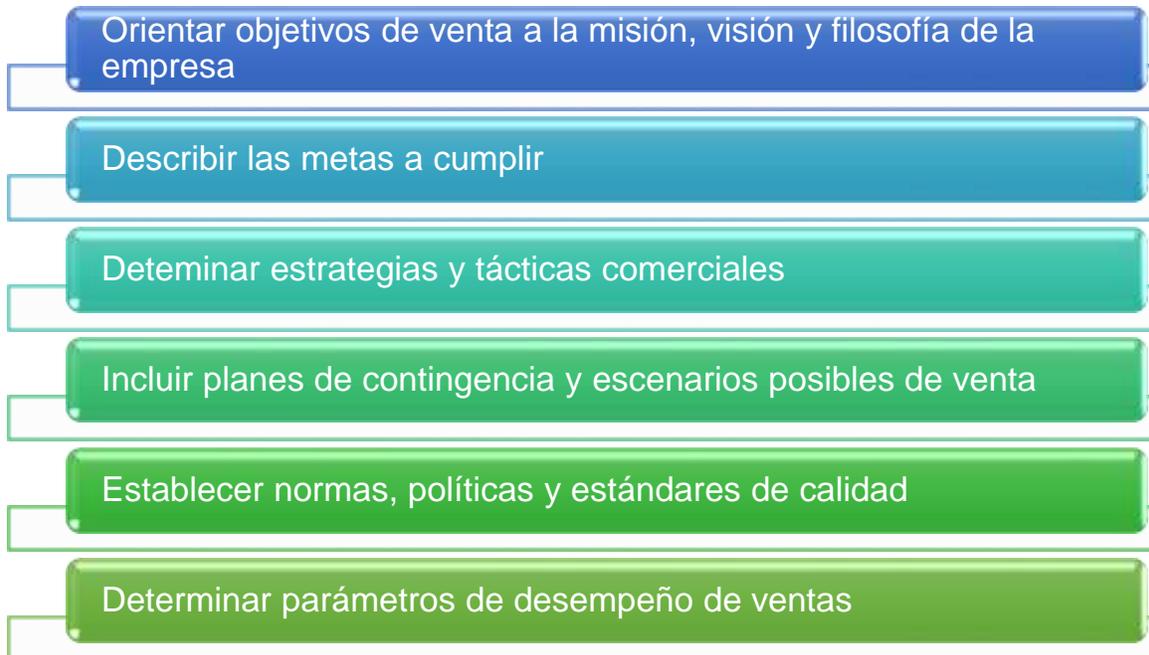
## 7.1. ¿Qué es el plan de ventas?

Es el “documento escrito que puntualiza y expone de forma clara y lógicamente ordenada, las acciones de venta de una empresa” (Lerma, 2013: 60). Es el instrumento que guía el esfuerzo coordinado de vendedores y administradores el área comercial de una organización para que ésta logre sus objetivos comerciales expresados en cuanto al volumen y valor de ventas, así como penetración y diversificación de mercados, por ejemplo, o ayudar a introducir nuevos productos en nuevos mercados o en mercados existentes.

## 7.2. Utilidad del plan de ventas; ¿qué le ofrece el plan de ventas a la organización?

Para Lerma (2013) el plan de ventas ayuda a incrementar la eficiencia en el área comercial porque encauza las acciones de los vendedores conforme las estrategias y el uso eficiente de los recursos disponibles. Los principales factores que justifican la utilidad del plan de ventas en una organización son:

**Figura 7.1 Utilidad del plan de ventas**



**Fuente:** adaptado de Lerma (2013: 62) <sup>54</sup>

En otras palabras, desarrollar un plan de ventas ayuda a desarrollar modelos competitivos de comercialización para que la organización sea capaz de posicionar sus productos.

<sup>54</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hWOUfo>

## 7.3. Relación del plan de ventas con otros planes

El plan de ventas no está aislado del resto de los planes, al contrario, se interrelaciona con otros, particularmente con el plan de finanzas de la organización. La razón por la cual el plan de ventas y finanzas están tan vinculados es porque el primero fija los volúmenes de ventas y en base a ellos se presupuestan los ingresos que deberá tener la organización durante el periodo que contempla el plan. De esta forma el plan de finanzas determina el monto de ingresos por venta y la forma de aplicar esos recursos en el resto de la organización.

De igual forma, el plan de ventas tiene estrecha relación con el plan de producción (operaciones) porque a partir del pronóstico de ventas se determina el volumen de artículos que deben producirse por periodo de tiempo (diario, semanal, mensual, por ejemplo).

Asimismo, el plan de ventas tiene conexión con el plan de personal porque determina el perfil de personal requerido para realizar las ventas. En la siguiente figura se muestran las interrelaciones entre planes.

**Figura 7.2 Interrelación del plan de ventas con otros planes organizacionales**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 62) <sup>55</sup>

<sup>55</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hWPjhU>

## 7.4. Preguntas a las que debe responder el plan de ventas

El plan de ventas ayudará a reducir la incertidumbre de forma notoria si se responde a una serie de preguntas dentro del plan para establecer las estrategias y tácticas concretas que le permitan a la organización vender sus productos. A continuación, se presentan las preguntas que deben responderse.

**Figura 7.3 Preguntas que responde el plan de ventas**



Elaboración: Michel, M. (2016) <sup>56</sup>

<sup>56</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hVuP5T>

A continuación, revisaremos a detalle cada una de las preguntas anteriores.

### 7.4.1. ¿Qué vender?

En las empresas es importante tener claro lo que se ofrece al consumidor por lo que deben establecerse las líneas, marcas y bienes y/o servicios que habrá de comercializar durante el periodo de tiempo que contempla el plan de ventas.

Se establecen las prioridades en términos de rentabilidad, penetración y participación de mercado, así como la introducción de nuevos productos, si es el caso. En el plan se especifica si habrá productos que se darán de baja de la mezcla de mercadotecnia.

Independientemente del tamaño de la organización conviene mostrar información sobre la zona de venta del producto, el código con que se identifica internamente en los registros, etapa del ciclo de vida en que se encuentra, nivel de rentabilidad y su importancia en las decisiones estratégicas. Si se decide retirar productos del mercado, la información que debe estar presente en el plan es la razón por la cual se elimina el producto de la mezcla de mercadotecnia y si aplica a todas las zonas de venta o sólo en algunas.

### 7.4.2. ¿Cuánto vender?

Determinar el número de unidades a producir por periodo de tiempo y lo que representa en ventas monetarias es vital en la organización. Debe indicarse la periodicidad de venta, zonas de venta donde se comercializa y el valor de esas ventas.

Estos parámetros lo usan los administradores de ventas para establecer las cuotas de venta de los vendedores de forma que sirva para orientar el esfuerzo de ventas necesario que debe llevar a cabo cada vendedor.

### **7.4.3. ¿Dónde vender?**

Esta pregunta implica describir el mercado meta al que se dirige el esfuerzo de venta de los vendedores y determinar las zonas de venta que cubrirá cada vendedor. En el plan se indicarán las zonas, mercados, segmentos o sectores donde se venderán los productos. Se cuantifica el valor y volumen de ventas, como se ha indicado previamente.

### **7.4.4. ¿Quién debe vender?**

Esto se responde considerando la cantidad de vendedores de la organización y, en su caso, del canal de distribución utilizado por la empresa. En el plan de ventas se especifica quién es el vendedor encargado de un cierto territorio o producto y la cuota que debe vender por periodo de tiempo.

En función de estas determinaciones también se fijan las comisiones que se pagarán por ventas efectivas a los vendedores y se tomará en cuenta la rentabilidad y facilidad para que el vendedor pueda desplazar el producto.

### **7.4.5. ¿Cuándo vender?**

En el plan se fijará el tiempo de las actividades y los resultados para cada producto o línea de productos, canal de distribución o vendedor. Esto depende

evidentemente de las características del producto, estacionalidad de ventas (periodos en que se tienen ventas máximas y mínimas).

En el plan este parámetro estará expresado en unidad de tiempo, como semana, mes, trimestre, por ejemplo.

Para ejemplificar lo anteriormente descrito piensa en empresas grandes con varias líneas de productos, por ejemplo, una organización en el sector alimenticio que comercializa cervezas. Una marca de cerveza se comercializa únicamente en el sureste del país por la tradición que tiene en esa región del país y es un producto en etapa de madurez y respondemos a la pregunta ¿qué vender? Se puede determinar que se venda esa cerveza en Yucatán, Campeche y Quintana Roo y que se vendan 2 millones de botellas de cerveza durante el año y se generen ventas de \$40 000 000.00, lo que implica responder la pregunta ¿cuánto vender? Para responder la pregunta ¿dónde vender? se determinan las zonas que cada vendedor deberá cubrir. En este ejemplo la pregunta ¿quién debe vender? serán los propios repartidores-vendedores de la empresa y también a través de tiendas de autoservicio. Finalmente, ¿cuándo vender? se responde considerando que esos 3 estados de la República Mexicana las temperaturas son altas pero que de junio a septiembre el consumo aumenta por ser periodo vacacional y los meses de mayor temperatura por lo que el consumo de cerveza aumenta significativamente.

## 7.5. Características del plan de ventas

Al igual que se ha descrito en los planes previos, este documento debe tener las siguientes características:

**Figura 7.4 Características plan de ventas**



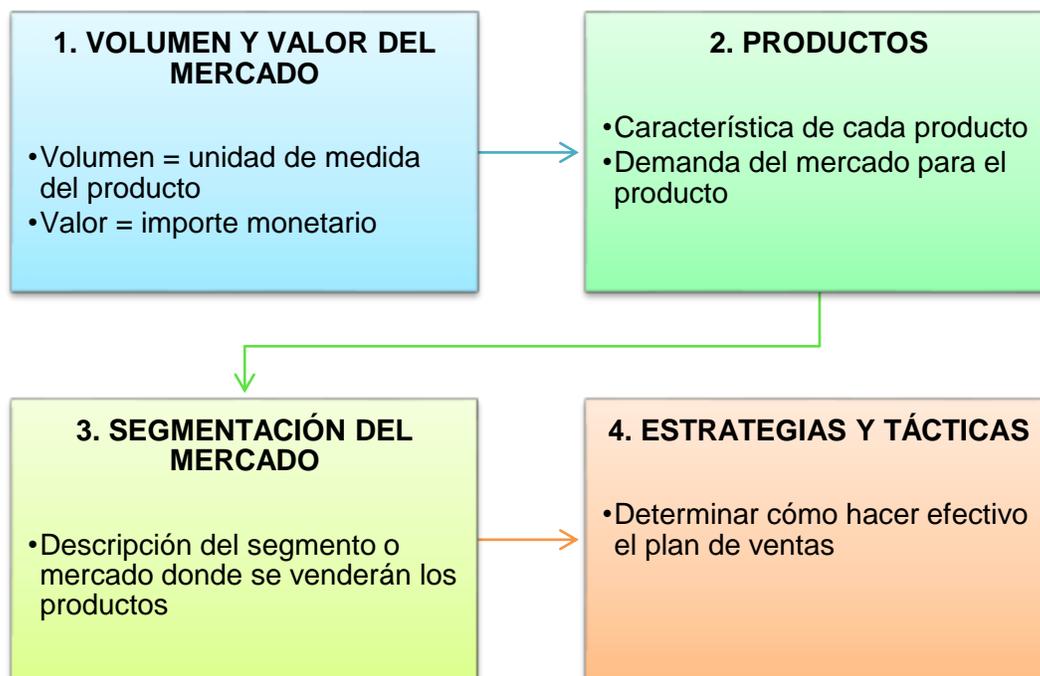
**Elaboración:** Michel, M. (2016) <sup>57</sup>

<sup>57</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2j8GvDu>

## 7.6. Elementos del plan de ventas

A continuación, se presentan los elementos que debe describir un plan de ventas (Lerma, 2013: 72):

**Figura 7.5 Elementos plan de ventas**



**Fuente:** adaptado de Lerma (2013: 72) <sup>58</sup>

<sup>58</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2iUCPG8>

## 7.7. Estructura capitular del plan de ventas

Los apartados que debe tener un buen plan de venta son los siguientes:

**Tabla 7.1. Estructura del plan de ventas**

<b>ESTRUCTURA DEL PLAN DE PROMOCIÓN DE VENTAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carátula</b></li> </ul>	Datos de la empresa, el título del plan de ventas y periodo al que corresponde.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Índice</b></li> </ul>	Relación de temas y páginas para encontrar fácilmente la información.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Introducción</b></li> </ul>	Sección breve que presenta los puntos más relevantes del plan de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resumen ejecutivo</b></li> </ul>	Consta de 1 a 4 páginas y presenta el contenido de forma condensada. Este apartado permite informar, de forma concreta a quienes toman decisiones del contenido del documento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos y metas</b></li> </ul>	Detalla las ventas que se desean alcanzar en términos de volumen de ventas y valor.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategias de ventas</b></li> </ul>	Determina las estrategias a seguir en función de los siguientes criterios: por producto, por tipo de vendedor, por mercado u otras estrategias.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis del mercado</b></li> </ul>	<p>En términos de: estructura del mercado donde opera la empresa, el perfil de los clientes, las tendencias del mercado, los competidores, los canales de distribución así como los usos y costumbres comerciales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis del entorno</b></li> </ul>	<p>Aspectos que pueden afectar las operaciones de la empresa y ventas, como por ejemplo, normatividad para el sector/industria, aspectos culturales o sociales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuerza de ventas</b></li> </ul>	<p>Enuncia el proceso de selección, control y supervisión del equipo de ventas de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuotas de ventas</b></li> </ul>	<p>Definida para cada vendedor con respecto al volumen e importe que debe vender por el periodo que contempla el plan de ventas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto</b></li> </ul>	<p>Detalla las erogaciones que son necesarias para que los vendedores logren las ventas planteadas en este plan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flujo de recursos</b></li> </ul>	<p>Calendarización de las erogaciones previstas en el presupuesto de forma que se garanticen los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan de ventas.</p>

**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 98)

## RESUMEN

El plan de ventas es el documento que clarifica las acciones de venta de una empresa y es de gran utilidad porque orienta objetivos de venta a la misión, visión y filosofía de la misma, describe metas a cumplir, determina estrategias y tácticas, incluye planes de contingencia y escenarios posibles, establece normas, políticas y estándares de calidad además de que determina parámetros de desempeño de ventas. Éste plan se relaciona con el de finanzas al considerar cuánto y cuándo hay ingresos por ventas, con el de producción al desarrollar qué y cuánto producir, así como con el de personal al requerir la información específica sobre el perfil del vendedor que se requiere. Adicional a lo anterior, el plan de ventas deberá responder a las preguntas ¿qué?, ¿cuánto?, ¿quién? y ¿cuándo vender?, a fin de construir la guía que permitirá su desarrollo.

Recordemos que un buen plan de ventas cuenta con las características de flexibilidad, realismo, posee objetivos claros y con variables externas. Por otra parte, los elementos del plan de ventas son: volumen y valor de mercado, productos, segmentación de mercado, así como estrategias y tácticas que permitan el cumplimiento del objetivo.

Finalmente, la planeación de la distribución es importante para asignar de la mejor forma posible los recursos de la empresa, así como la planeación de la logística, ya que ambas están muy relacionadas entre sí. Cabe recordar que debe hacerse la planeación de mercados con respecto a la competencia para que una organización pueda ser precisamente más competitiva.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Lerma	2	59-103

## Bibliografía básica

- Lerma, A y Bárcena J. S (2013) Planeación comercial. Guía práctica. México: Alfaomega.

## Bibliografía complementaria

- Lerma, A (2003). Plan estratégico de mercadotecnia. México: Gasca Sicco.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://bit.ly/2iTfDqw">http://bit.ly/2iTfDqw</a>	Sitio con plantillas para planificar las ventas
<a href="http://bit.ly/1TRzkjO">http://bit.ly/1TRzkjO</a>	Sitio con información concreta sobre temas relacionados con consultoría, finanzas, emprendedores
<a href="http://bit.ly/1Y5USsT">http://bit.ly/1Y5USsT</a>	Sitio con información sobre mercadotecnia y ventas, negocios

## UNIDAD 8

### Plan de publicidad



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los elementos trascendentales para la elaboración e implementación de un Plan de Publicidad.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 8. Plan de publicidad

8.1. ¿Qué es la publicidad?"

8.2. Enfoques de la publicidad

8.3. La dimensión ética de la publicidad

8.4. Estrategias publicitarias

8.5. Definición del plan de publicidad

8.6. Características del plan de publicidad

8.7. Para qué sirve el plan de publicidad

8.8. ¿Cómo se desarrolla el plan de publicidad?

8.9. ¿Cómo se presenta el plan de publicidad?

# INTRODUCCIÓN

La publicidad es tanto un arte como una ciencia; arte porque se construye a través del acto de redactar, diseñar y producir mensajes excitantes, ciencia porque 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.

Por ello, la publicidad es una herramienta poderosa para el área de mercadotecnia porque utiliza diversos medios de comunicación para difundir el mensaje a los consumidores y es un factor de apoyo importante cuando las empresas deciden implementar una promoción de ventas, en forma de descuentos, sorteos o premios, a fin de incrementar las ventas del producto en el corto plazo.

En esta unidad se definirá el concepto de publicidad y se presentarán los distintos enfoques que puede tener, resaltando la importancia de la ética que debe conservarse y las implicaciones que conlleva el hecho de evitar poner cuidado en ello. Estudiar en que consiste un plan de publicidad, te permitirá, en un futuro, poder aportar a tu empresa o al contexto en el que labores, una toma de decisiones adecuada con relación a las estrategias publicitarias que ayudarán a dar a conocer la mercancía y/o servicio a los consumidores finales.

## 8.1. ¿Qué es la publicidad?

La publicidad es uno de los elementos más flexibles y adaptables de la comunicación de mercadotecnia y se puede definir de diversas formas. Por ejemplo:

1. Kotler (2012: 436) la define como “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”.
2. Lamb (2014: 253) dice que publicidad es “toda clase de comunicación impersonal sufragada que identifica al patrocinador o compañía”.

La publicidad es una tarea de comunicación específica que se debe lograr con un público meta dentro de un tiempo específico. Kotler (2012: 437) establece que las empresas pueden usar tres tipos de publicidad, como se muestra a continuación:

**Figura 8.1 Clasificación de la publicidad según Kotler**

PUBLICIDAD INFORMATIVA	PUBLICIDAD DE PERSUASIÓN	PUBLICIDAD DE RECORDACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enterar al mercado</b> de un nuevo producto.</li> <li>• <b>Sugerir nuevos usos</b> del producto.</li> <li>• <b>Informar sobre cambio de precio.</b></li> <li>• <b>Explicar cómo funciona el producto.</b></li> <li>• <b>Describir servicios</b> disponibles.</li> <li>• <b>Crear una imagen</b> de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crear preferencia</b> de marca.</li> <li>• <b>Fomentar cambio a marca propia.</b></li> <li>• <b>Modificar cómo</b> los clientes perciben los atributos del producto.</li> <li>• <b>Convencer</b> a los clientes de comprar ahora.</li> <li>• <b>Convencer</b> a los clientes de recibir una visita de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recordar</b> a los clientes que podrían necesitar el producto.</li> <li>• <b>Recordar</b> a los clientes dónde comprar el producto.</li> <li>• <b>Mantener el producto en la mente</b> del consumidor fuera de temporada.</li> <li>• <b>Mantener alto grado de conciencia</b> del producto.</li> </ul>

**Fuente:** adaptación de Kotler (2012: 437) <sup>59</sup>

<sup>59</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hmTMLo>

## 8.2. Enfoques de la publicidad

Lerma (2013: 112) afirma que la publicidad puede adoptar 3 tipos de enfoques, mismos que se explican en la siguiente presentación, da clic en el siguiente link <http://bit.ly/1wvbH5t>

## 8.3. La dimensión ética de la publicidad

Críticos de la mercadotecnia definen que la publicidad es capaz de vender los productos o servicios más malos, sin ningún remordimiento y que la promoción de ventas sólo alienta el consumismo en su máxima expresión.

Lo cierto es que el consumidor o usuario también juega un papel importante pues en teoría, debe estar consciente del efecto persuasivo de las campañas publicitarias; debido a lo anterior, es importante recordar que uno de los principales objetivos de estas campañas es el de invitar y motivar al consumidor para que se apropie de una cierta percepción e imagen sobre la empresa y sus productos.

En éste tema específico, la ética, como sistema de principios morales que dirigen las acciones de los individuos, es indispensable en la relación empresa-

consumidor. Para estructurar el concepto y función de la ética en las campañas, tomemos en cuenta en primer lugar los principales criterios:

**Figura 8.2 Criterios de la ética**



**Fuente:** Arteaga, R. (2015) <sup>60</sup>

Por otro lado, para visualizar cómo la ética se aplica en las decisiones de la publicidad, pensemos en los siguientes ejemplos de problemas éticos:

<sup>60</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gTC12R>

**Figura 8.3 Problemas éticos**

**Fuente:** Arteaga, R. (2015) <sup>61</sup>

Tocante a México, existe la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP) <sup>62</sup>, que, entre otras tareas, se encarga de corroborar que las agencias asociadas sigan los principios del Código de Ética Publicitaria, a fin de desarrollar mensajes de difusión apegados a las disposiciones jurídicas en vigor y que a la vez utilicen tanto técnicas como formas de preservación de la educación, la salud, la integridad familiar, el cuidado del ambiente, el respeto a las personas, al sexo, a la nacionalidad, la religión, la afiliación política y/o la condición social.

Cabe mencionar que, independientemente de que la publicidad es una herramienta para las empresas, quien la desarrolla y utiliza, puede o no mantener un comportamiento ético.

<sup>61</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hGZEeL>

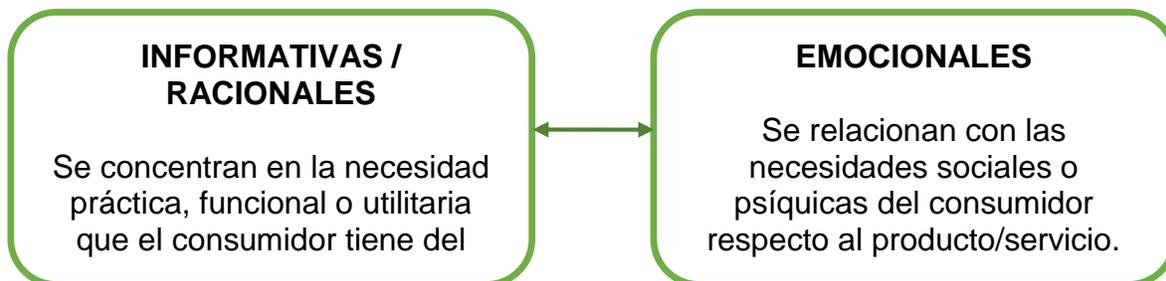
<sup>62</sup> Si deseas conocer más acerca del código de ética publicitaria, puedes dirigirte al siguiente link <http://bit.ly/2gypDc2>

## 8.4. Estrategias publicitarias

La estrategia publicitaria es la orientación o guía conforme la cual se desarrolla la campaña de publicidad, así como los anuncios que ésta comprende, además también es vista como un “conjunto de mensajes distintos, secuenciados y sistematizados para ser transmitidos durante un periodo de tiempo determinado” (Lerma, 2013: 113). Ésta se enfoca hacia una característica específica de un producto o una audiencia en particular, aunque también puede cubrir todas las características del mismo producto, así como llegar a todas las audiencias. Quienes se dedican a la publicidad distinguen entre las siguientes estrategias:

### **Estrategia creativa**

Es básicamente lo que se menciona en el anuncio; se expresa en diferentes apelaciones publicitarias<sup>63</sup> y estilos de ejecución<sup>64</sup>. Una apelación publicitaria se divide se dividen en:



Por otro lado, el estilo de ejecución puede adoptar las siguientes formas:

<sup>63</sup> **Una apelación publicitaria es un enfoque que tiene como objetivo atraer la atención del consumidor y puede influir en los sentimientos relativos al producto.**

<sup>64</sup> **El estilo de ejecución se refiere a la forma de presentar la apelación publicitaria.**

**Figura 8.4 Estilos de ejecución**

MENSAJE DE VENTA DIRECTO	DEMOSTRACIÓN	COMPARACIÓN	TESTIMONIO	ANIMACIÓN	FANTASÍA	DRAMATIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene frases como <b>Cómpralo ya</b> o <b>aprovéchelo ahora mismo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de anuncios audiovisuales en el que se resalta el beneficio central del atributo del producto o su funcionalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se destacan los beneficios y/o atributos de la marca en relación a la marca competidora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos, líderes de opinión, celebridades o especialistas confirman los beneficios y/o cualidades del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en elementos que hacen más atractivos los anuncios audiovisuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan situaciones idealizadas relacionadas con el beneficio y/o atributo principal del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se utiliza para enfatizar la forma en que el producto resuelve un problema de forma fácil y efectiva.</li> </ul>

**Fuente:** Arteaga, R. (2015) <sup>65</sup>

<sup>65</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2guspKJ>

## Estrategia del mensaje

Esto se encuentra relacionado con la manera en que se ejecuta el mensaje, es decir, su escritura, su diseño y su producción. Es una descripción y explicación del enfoque creativo general de la campaña publicitaria y tiene 3 componentes:

1. **Mensaje lingüístico o verbal:** son las directrices de lo que la publicidad debería decir, consideraciones que afectan la elección de palabras y la relación del enfoque del texto con el medio que transmitirá el mensaje, es decir, es el idioma, texto y contenido que se transmite.



Recuperado de: <http://bit.ly/1JInPpn>

2. **Mensaje icónico o no verbal:** son los gráficos o imágenes que se usan en los anuncios, cualesquiera materiales visuales que deben usarse y la relación de éstos con los medios en que aparecerá el anuncio, es decir, es la imagen utilizada.



Recuperado de: <http://bit.ly/1aeJOV7>

3. **Técnico:** incluye los requerimientos específicos para cada anuncio como direcciones, logotipo y lema publicitario.



Recuperado de: <http://bit.ly/1vw9JRx>

## 8.5. Definición del plan de publicidad

El plan de publicidad es el “documento guía para la realización de las actividades de comunicación masiva interesada que tiene el propósito de dar a conocer las bondades de los productos y/o servicios de la empresa, a fin de estimular la adquisición de éstos por parte de consumidores potenciales”. (Lerma, 2013: 113). Este plan hace que coincida la audiencia con el mensaje de manera adecuada, presentándolo en el medio correcto y conveniente a fin de llegar a la audiencia objetivo. Para lograr lo anterior se requiere:

**Figura 8.5 Definición del plan de publicidad**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 113) <sup>66</sup>

<sup>66</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hxQiGr>

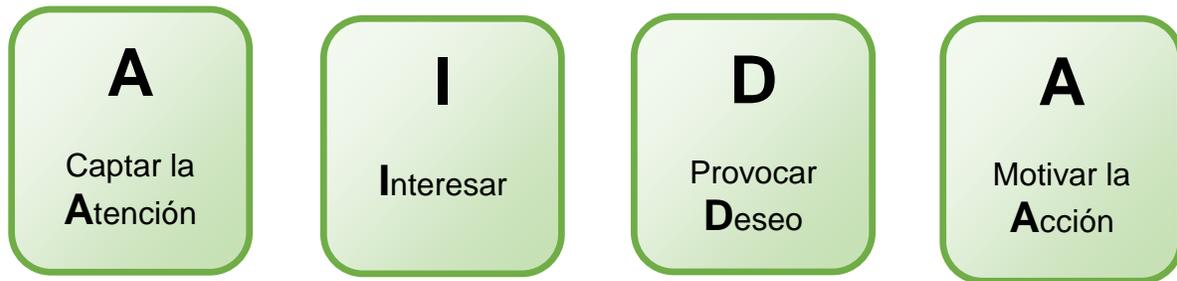
## 8.6. Características del plan de publicidad

Para que el plan de publicidad sea útil y comprensible debe ser capaz de comunicar en forma constante y con información coherente para las audiencias sobre el producto o servicio que ofrece una empresa. Revisa la presentación que se encuentra en el siguiente link <http://bit.ly/2ghqygs> los objetivos que menciona Lerma (2013: 114), deben ser los principales dentro de un plan de publicidad.

Como pudimos observar en la presentación, el mensaje publicitario debe lograr el impacto deseado y a su vez debe cumplir las siguientes características (Lerma, 2013: 116):

1. Basarse en el conocimiento del mercado.
2. Enfocarse a satisfacer las necesidades, deseos o intereses del consumidor.
3. Ser capaz de captar la atención del consumidor.
4. Ser de interés para el receptor.
5. Ser convincente.
6. Ser motivante.
7. Ser difundido en el medio adecuado y oportunamente.

La efectividad del mensaje publicitario, está relacionada directamente con el esquema conocido como *AIDA* que se presenta a continuación

**Figura 8.6 Esquema AIDA**

**Fuente:** adaptación de Lerma (2003: 116)

El mensaje publicitario que reciba el consumidor debe llamar su atención y hacer que se interese en el producto o marca que se anuncia, en consecuencia, deseará el producto y buscará la manera de adquirirlo.

## 8.7. ¿Para qué sirve el plan de publicidad?

Para Lerma (2013: 118) un plan de publicidad efectivo es aquel que tiene un efecto relevante y visible dentro de la empresa y en la vida de los consumidores. Lograr que los consumidores modifiquen sus valores y actitudes es lento y complicado pero un plan de publicidad bien diseñado puede persuadir a través de los mensajes de forma que los consumidores otorguen atributos favorables a los productos de la empresa. Un plan de publicidad ayuda a que la misión de la empresa sea vigente y ayuda a establecer una relación dinámica con el cliente.

**Figura 8.7 Plan de Publicidad**

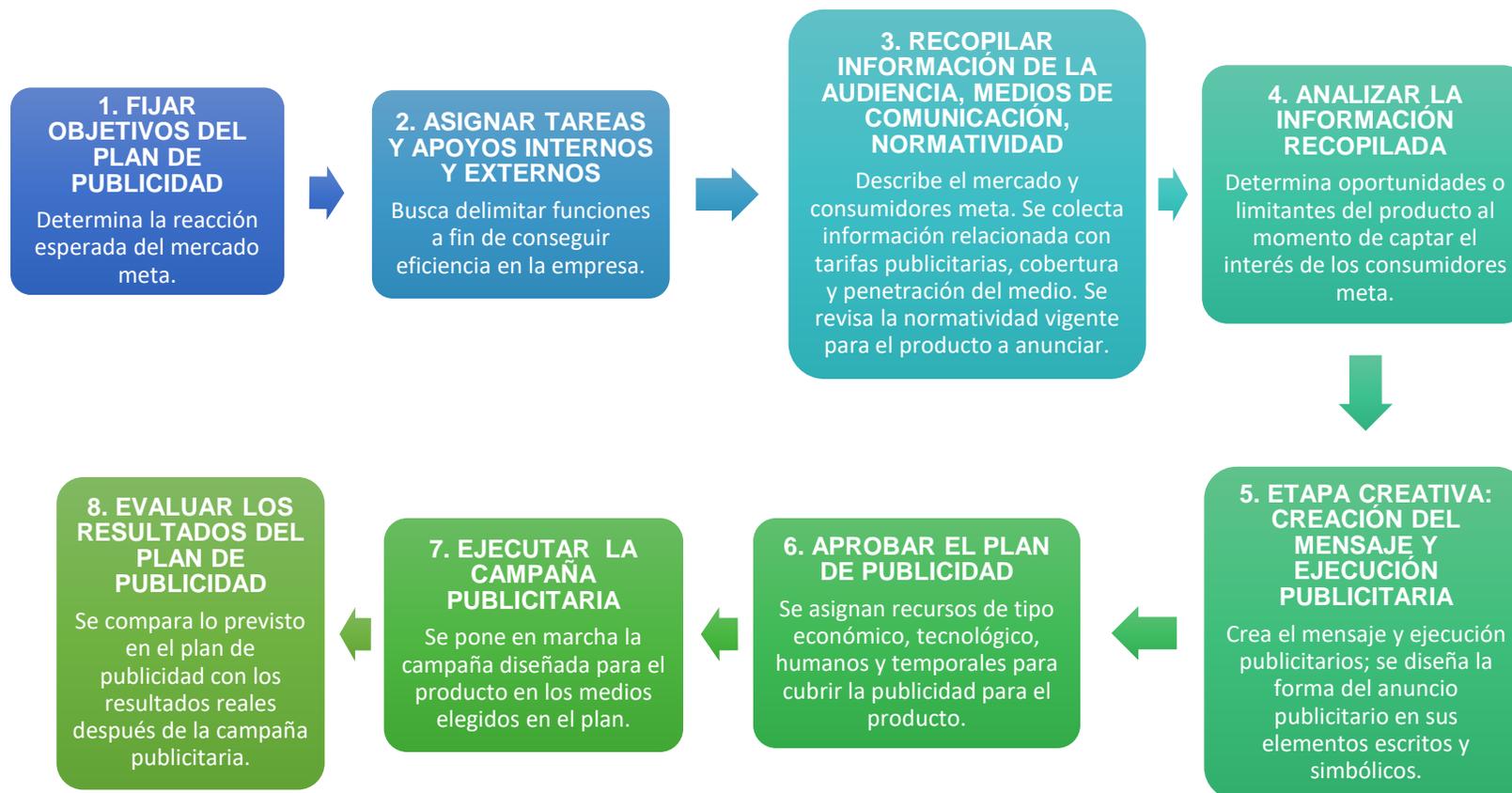


**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 118)

## **8.8. ¿Cómo se desarrolla el plan de publicidad?**

El plan de publicidad requiere de 8 pasos para ser desarrollado dentro de las empresas (Lerma, 2013: 119), como se muestra a continuación:

**Figura 8.8 Desarrollo del plan de publicidad**



Fuente: adaptación de Lerma (2012: 119) <sup>67</sup>

<sup>67</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gTHzdM>

## 8.9. ¿cómo se presenta el plan de publicidad?

El plan de publicidad es un documento que se presenta de forma escrita y que debe contener los siguientes capítulos (Lerma, 2012: 127):

**Tabla 8.1. Estructura del plan de publicidad**

APARTADOS	CONTENIDO DE LOS APARTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>CARÁTULA</b></li> </ul>	Contiene los datos de la empresa, el título del plan de publicidad y el periodo al que corresponde.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ÍNDICE</b></li> </ul>	Es la relación de temas y páginas para encontrar fácilmente la información correspondiente a cada uno de los apartados.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>INTRODUCCIÓN</b></li> </ul>	Es una sección breve que presenta los puntos más relevantes del plan de publicidad.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>RESUMEN EJECUTIVO</b></li> </ul>	Consta de 1 a 4 páginas y presenta de forma condensada el contenido total y relevante del plan de publicidad. Informa de forma concreta el contenido del documento a quienes toman decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA O SECTOR</b></li> </ul>	Describe el entorno externo de la empresa en términos de crecimiento, competidores, tendencias y normatividad.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>COMPETENCIA Y SUS ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS</b></li> </ul>	Compara las estrategias publicitarias de los competidores para determinar la forma de ser efectivos en la publicidad que creará la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PERFIL DEL CONSUMIDOR Y AUDIENCIA META</b></li> </ul>	<p>Describe el perfil del consumidor y permite identificar, a través de distintas variables de segmentación, la forma en cómo elige el consumo del producto de la empresa mientras que la audiencia meta es el grupo de personas que reciben el mensaje publicitario a través del medio de comunicación elegido.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ESTRATEGIA CREATIVA</b></li> </ul>	<p>Es propiamente la parte vital de la publicidad pues se materializa en un mensaje escrito, uso de imágenes, estilos de ejecución y demás elementos que hagan que el consumidor adquiera el producto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CRONOGRAMA</b></li> </ul>	<p>Es la calendarización de las distintas actividades involucradas en el plan de publicidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PRESUPUESTO Y FLUJO DE EFECTIVO</b></li> </ul>	<p>Se determinan monetariamente los recursos necesarios en las distintas actividades para poner en marcha el plan de publicidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MECANISMOS DE EVALUACIÓN</b></li> </ul>	<p>Se establecen los parámetros que permitirán comparar los resultados previstos en el plan con los realmente obtenidos una vez que ha concluido la campaña publicitaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CONCLUSIONES</b></li> </ul>	<p>Es la parte que busca convencer a quienes toman las decisiones en la empresa que se requiere de un plan de publicidad para cumplir los objetivos de la empresa.</p>

**Fuente:** Arteaga, R. (2015)

## RESUMEN

La **publicidad** es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Es una tarea de comunicación que le sirve a la empresa para informar, persuadir o recordar al consumidor de los beneficios y características de los productos que le ofrece una empresa en particular con sus servicios y/o productos.

La publicidad puede adoptar 3 tipos de enfoques distintos, a saber, el psicológico, el semiológico y el sociológico, importantes los tres para hacer llegar al consumidor el mensaje que la empresa quiere transmitir al público. Aunque también es importante considerar que no debe dejarse de lado el aspecto ético en la publicidad pues en ocasiones quien la usa puede tener o no un comportamiento ético, que se reflejará en el anuncio publicitario.

La estrategia publicitaria se materializa en una campaña publicitaria que es un conjunto de mensajes distintos, secuenciados y sistematizados para ser transmitidos durante un periodo de tiempo determinado. Para crear una campaña se debe desarrollar la estrategia creativa que se manifiesta en apelaciones publicitarias y la estrategia del mensaje que se expresa en los estilos de ejecución.

El plan de publicidad es el documento que guía para el desarrollo de la presentación y los mensajes que estimularán la compra a través de dar a conocer las bondades de los productos que la empresa ofrece. Para ello también deben definirse la audiencia meta, la estrategia de mensaje y la estrategia de medios. Es importante considerar que el plan de publicidad debe cumplir con ciertas características que permitirán que el consumidor modifique sus actitudes hacia la empresa y que esta



última cumpla con la misión establecida y su efectividad podrá medirse a través del esquema AIDA.

Por último, el plan de publicidad, desde la perspectiva de Lerma, se desarrolla en 8 pasos y se presenta en un documento que consta de 12 capítulos.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Arens (2008)	14	440-471
Belch (2007)	3	94-98
Kotler (2012)	14	436-437
Lamb (2014)	15	253
Lerma	3	110-140

## Bibliografía básica

4. Arens F., Michael F. y Arens C. (2008) Publicidad. México: McGraw Hill
5. Belch G. & Belch M. (2007) Publicidad y Promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral. México: McGraw Hill
6. Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson
7. Lamb, Ch., Hair, J., y McDaniel, C. (2014) Marketing. México: Cengage
8. Lerma A. (2013) Planeación comercial. Guía práctica. México: Alfaomega

## Bibliografía complementaria

- a) Cohen, W. (2004) Plan de mercadotecnia. México: CECSA
- b) Garnica, C. y Maubert, C. (2009) Fundamentos de Marketing. México: Pearson
- c) Kerin R., Berkowitz N., Hartley W., & Rudelius W. (2003) Marketing. México: McGraw Hill
- d) Lerma, A. (2003a) Plan estratégico de Mercadotecnia. México: Gasca Sicco
- e) Lerma, A. (2003b) Planes estratégicos de Dirección. México: Gasca Sicco

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://bit.ly/1ELi85G">http://bit.ly/1ELi85G</a>	Sitio de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad que contiene información sobre socios, eventos, agencias, talento, noticias y el Código de Ética de la publicidad
<a href="http://bit.ly/2h5I0GK">http://bit.ly/2h5I0GK</a>	Página con diferentes artículos, publicaciones, referencias relacionadas con temas de Marketing

# UNIDAD 9

## Plan de promoción





## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar la unidad, el alumno conocerá los elementos trascendentales para la elaboración e implementación de un Plan de Promoción.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 9. Plan de promoción

9.1. Definición del plan de promoción en sentido amplio

9.2. La mezcla promocional

9.3. Características del plan de promoción

9.4. Elementos distintivos de la promoción de ventas

9.5. Características más relevantes de la promoción de ventas

9.6. Ventajas y desventajas de la promoción de ventas

9.7. Herramientas utilizadas para la promoción de ventas

9.7.1. Promoción de ventas para consumidores finales

9.7.2. Promoción de ventas para comerciantes y distribuidores

9.8. ¿Qué es la promoción de las exportaciones?

9.9. ¿Qué es el plan de promoción de ventas?

9.10. Características del plan de promoción de ventas



9.11. Para qué sirve el plan de promoción de ventas

9.12. ¿Cómo se desarrolla el plan de promoción de ventas?

9.13. ¿Cómo se presenta el plan de promoción de ventas?



## INTRODUCCIÓN

El hecho de que una empresa elabore un buen producto y que le asigne un precio que resulte atractivo con la finalidad de que el consumidor lo encuentre disponible en el punto de venta que le convenga, no es suficiente. El área de mercadotecnia debe comunicar a los consumidores que existe un producto que satisface sus necesidades y deseos; dicha comunicación debe planearse de forma cuidadosa pues nada puede dejarse al azar.

En las compañías se utilizan diversas herramientas de comunicación que integran lo que se denomina la mezcla promocional. La publicidad es una herramienta poderosa porque se apoya en diversos medios de comunicación para hacer llegar el mensaje a los consumidores y es un factor de soporte importante cuando las empresas deciden implementar una promoción de ventas, en forma de descuentos o premios. También se requiere determinar la forma de llevar las relaciones públicas con los distintos públicos, como los accionistas o proveedores. Las ventas personales no deben descuidarse porque para muchas empresas es el verdadero punto de contacto entre el consumidor y la empresa y un mal desempeño del vendedor puede afectar seriamente la estrategia promocional.

En esta unidad se definirá el plan de promoción y sus características, retomando el concepto de mezcla promocional, para ello se estudiarán los elementos distintivos de la promoción de ventas, así como las principales ventajas y desventajas de la promoción. Consideremos que las empresas deben determinar las herramientas que usarán para la promoción de ventas, tanto para consumidores finales, como para comerciantes y distribuidores. De igual forma se definirán los conceptos promoción de las exportaciones y plan de promoción de ventas, a la vez que se identificarán las características de éste plan, lo cual te permitirá identificar para qué



le sirve a una empresa un plan de éste tipo. Finalmente, conocerás cómo se desarrolla y presenta un plan de promoción de ventas.



## 9.1. Definición del plan de promoción en sentido amplio

Stanton define la promoción como “todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo” (2003: 504). De esta definición se desprende que la promoción se puede llevar a cabo a través de las personas, es decir, los vendedores en las empresas y también a través de esfuerzos impersonales como los medios de la publicidad. En algunas situaciones la promoción informará al consumidor, por ejemplo, de los beneficios o ventajas que le ofrece el producto, esto de una manera creativa incluida en un anuncio publicitario. En otras ocasiones tratará de persuadir al consumidor de adquirir un producto porque tiene un descuento muy atractivo en el transcurso de un periodo determinado.

Lamb, por su parte, define la promoción como “comunicación empresarial que informa, persuade y recuerda a los compradores potenciales un producto con el propósito de influir en su opinión o generar una respuesta”. (2014: 246).

Considerando los conceptos anteriores de promoción y sumándolo a la elaboración de un plan, podemos decir que el plan de promoción de ventas (como se retomará más adelante en esta unidad), es un “documento guía que concentra, distribuye, jerarquiza y delimita las actividades necesarias para que la empresa desarrolle su estrategia de promoción de ventas” (Lerma, 2013:171)

## 9.2. La mezcla promocional

El término mezcla promocional es, según Kotler: “la mezcla específica de las herramientas promocionales que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con ellos” (2012: 408).

Por su parte Lamb (2014:253), indica que estas herramientas son: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y las ventas personales; además menciona que la combinación de estas herramientas permite a la empresa llegar a un mercado meta (2014: 253).

**Figura 9.1 Herramientas de la mezcla promocional**



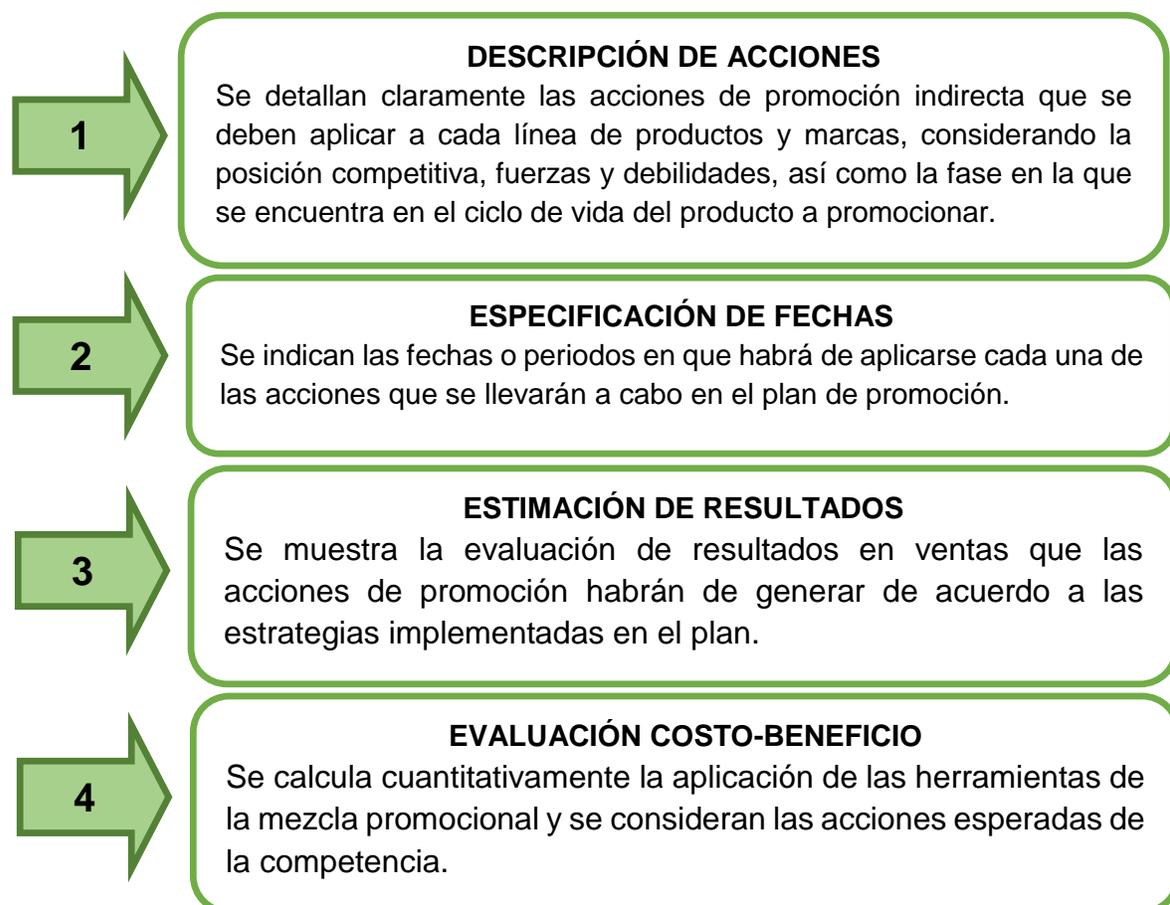
**Fuente:** adaptación de Kotler (2013: 413) <sup>68</sup>

<sup>68</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2htDIdS>

## 9.3. Características del plan de promoción

Lerma (2013: 171-172) menciona que un plan de promoción debe contribuir a que la empresa alcance una buena posición dentro del mercado en el que se desarrolla y para ello es necesario que cumpla las siguientes características:

**Figura 9.2 Características del Plan de promoción**



**Fuente:** Arteaga, R. (2016)

## 9.4. Elementos distintivos de la promoción de ventas

La promoción de ventas se puede definir como “incentivos a corto plazo que motivan a los consumidores o miembros de un canal de distribución a comprar un bien o servicio de inmediato, ya sea al bajar el precio o agregar valor” (Kotler, 2013: 481).

A diferencia de las otras herramientas de la mezcla promocional, la promoción de ventas permite:

**Figura 9.3 Elementos distintivos del plan de promoción de ventas**

1. Crear una imagen del producto pues en ocasiones éstos se compran por la imagen que los consumidores tienen de un producto o servicio y no forzosamente por sus características intrínsecas o ventajas reales.
2. Diferenciar el producto ya que existen acciones de promoción de ventas que inciden en alguna característica diferencial de producto en relación con los competidores.
3. Estimular la demanda del producto ya que en función de la herramienta de promoción de ventas que se use, se genera la posibilidad de persuadir al consumidor a comprar más producto del que normalmente adquiere.

**Fuente:** adaptación de Kotler (2013: 481) <sup>69</sup>

<sup>69</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hpuMD4>



Otra distinción que tiene este tipo de estrategia es la que se observa al compararla con las ventas personales pues la promoción se realiza de **forma indirecta**, a través de ofertas o concursos, en cambio las ventas personales, como el término lo indica, se lleva a cabo de **forma directa** a través del vendedor.

Así mismo, la publicidad y la promoción de ventas también son distintas pues en la primera se observa que, a través de medios masivos de comunicación, se puede dar a conocer de forma impersonal a la marca a fin de apoyar una promoción de ventas durante el periodo en que estará vigente; en cambio, la promoción de puede implementar acciones que no impliquen el uso de medios masivos de comunicación y ser muy efectiva.

Finalmente, las relaciones públicas y la promoción de ventas se distinguen claramente entre sí pues las relaciones públicas emprenden acciones y se comunican con el fin de lograr una buena imagen de la empresa en el largo plazo y la promoción de ventas se enfoca en un producto o marca para venderlo en el corto plazo más que en las relaciones que establezca.

## 9.5. Características más relevantes de la promoción de ventas

El plan de promoción de ventas, permite a la empresa beneficiarse con ciertas características como menciona Lerma (2013: 147); puedes observarlas en la siguiente imagen:

**Figura 9.4 Características de la Promoción de Ventas**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 147) <sup>70</sup>

<sup>70</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gEjj3i>

## 9.6. Ventajas y desventajas de la promoción de ventas

La promoción de ventas se puede dirigir a dos tipos de mercados distintos, los consumidores y los intermediarios. Una empresa puede recurrir a la promoción de ventas por muchas razones, como apoyar el lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado, aumentar la participación de mercado de una marca, eliminar inventarios, etc., sin embargo, es importante mencionar que la promoción de ventas aporta ciertas ventajas a las empresas, pero también hay desventajas importantes que tomar en cuenta.

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de la promoción de ventas en ambos mercados:

Figura 9.5 Ventajas y desventajas de la promoción de ventas



Fuente: adaptación de Lerma (2013: 148) <sup>71</sup>

<sup>71</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hpLu5h>

## 9.7. Herramientas utilizadas para la promoción de ventas

La promoción de ventas tiene a su disposición una amplia variedad de herramientas para ser efectiva. No hay una regla única para establecer la combinación o mezcla de herramientas a emplear, sin embargo, son varios los factores que se deben considerar:

**Figura 9.6 Factores de la promoción de ventas**



**Fuente:** Arteaga, R. (2016)



Tomemos en cuenta el siguiente ejemplo: imagina que una empresa lanza un nuevo shampoo para el cuidado del cabello, éste se puede dar como muestra gratis en forma de sachet (pequeña bolsa hermética aluminizada) dentro de una revista; debido a que la empresa ha diseñado el nuevo shampoo para un cierto tipo de consumidora tendría que elegir la revista que llega a ese perfil del mercado para obsequiar la muestra gratis. Para ello será necesario que una persona ponga un poco de pegamento al sachet y colocarlo donde aparecerá el anuncio del nuevo shampoo y esto tendrá un costo.

### **9.7.1. Promoción de ventas para consumidores finales**

La promoción de ventas al consumidor dispone de diversos mecanismos indirectos que están diseñados para estimular la adquisición de productos; dichas promociones son a la vez herramientas de ventas que apoyan la publicidad y las ventas personales del producto de la empresa entre los consumidores; los principales tipos de promoción de este tipo, son:

**Tabla 9.1. Herramientas de promoción de ventas para consumidores**

	<p><b>Muestras gratis:</b> consisten en diversos procedimientos para regalar al consumidor una cierta cantidad de un producto, lo cual le permite probarlo de manera gratuita. Se usa generalmente cuando se va a lanzar un producto nuevo al mercado.</p>
	<p><b>Vale:</b> es un papel que se cambia por un regalo o boleto para participar en un sorteo.</p>
	<p><b>Cupón</b> es un trozo de papel que se desprende de un documento/empaque/tapa proveniente del producto, por ejemplo, los sistemas de acumulación de puntos funcionan como cupones, estimulando la compra para obtener el premio y regularmente se usan para fomentar la prueba del producto en los consumidores que no son usuarios, la compra repetida en usuarios actuales y la adquisición de una versión nueva o mejorada de una marca.</p>



SUAVED  
UNSA



**Reembolso:** ofrecimiento del fabricante de devolver una porción del precio de compra del producto, por lo general después de que el consumidor proporciona un comprobante de pago. Permite estimular compras repetidas ya que, habitualmente, aumenta el reembolso a medida que lo hace el número de compras de ese producto.



**Rebajas:** reducciones temporales de los precios conocidos con anterioridad por el consumidor. La finalidad es atraer a consumidores con diferente elasticidad de la demanda. Los que compran en periodo normal tienen una demanda más inelástica y están dispuestos a pagar un mayor precio. Los que compran productos rebajados están dispuestos a posponer su compra con tal de pagar menos.



**Descuentos:** reducciones del precio que pueden ser directos si se reflejan de inmediato en el pago de una menor cantidad de dinero al comprar el producto, o bien, indirectos cuando se entrega más producto por el mismo precio en el mismo envase o por tiempo limitado si no tiene periodicidad habitual y normalmente se ofrece cuando hay exceso de inventarios, necesidad de liquidez financiera o aparición de nuevos competidores.



SUAYED



**Formación de ofertas:** unir dos o más productos con un precio inferior a la suma de los dos precios parciales de los productos. Se forman con unidades del mismo producto o con productos diferentes, complementarios o no. Se conoce como *promoción cruzada*, por ejemplo, poner pan de caja con mostaza.



**Bonificaciones:** bienes que se ofrecen gratuitamente o a un costo bajo como incentivo para comprar un producto.



**Premios** refuerzan la decisión de compra, incrementan el consumo y convencen a los no usuarios de cambiar de marca. Para ello se valen de brindar un artículo extra al consumidor, por lo común a cambio de alguna prueba de compra del producto promovido o bien, incluir más producto por el precio regular, como por ejemplo paquetes de 2x1 o paquetes que incluyan más producto por el mismo precio.



**Concursos** requieren de la participación del comprador quien pone en juego alguna habilidad como por ejemplo la inteligencia, observación y rapidez para ganar. El derecho a participar se obtiene al comprar el producto.

**Sorteos:** ofrecen un premio que está supeditado al azar y el derecho a participar depende de la compra del producto y de ingresar/registrarse el boleto.



**Programas de frecuencia o programas de lealtad:** brindan al consumidor la oportunidad de acumular puntos con la adquisición de sus marcas, puntos que se canjean por regalos y premios.

Es una forma de estimular a los consumidores para que usen sus productos o servicios de manera continua y desarrollar lealtad hacia la marca/empresa.

Está diseñado para establecer relaciones de largo plazo mutuamente benéficas entre la empresa y sus clientes.

**Fuente:** adaptación de Lerma, (2013: 150-152)



## 9.7.2 Promoción de ventas para comerciantes y distribuidores

Las promociones de ventas al intermediario u orientadas al comercio son, a su vez, herramientas de ventas que se usan para apoyar la publicidad y las ventas personales de la empresa dirigidas a mayoristas, minoristas y distribuidores. La finalidad es que los intermediarios tengan existencias de un producto y realicen un esfuerzo adicional para desplazarlo hacia los consumidores finales. Las técnicas utilizadas en este tipo de promoción se reseñan en cuadro que sigue:

**Tabla 9.2. Herramientas de promoción de ventas para comerciantes y distribuidores**

	<p><b>Primas:</b> son cantidades de dinero que se pagan por lograr un resultado establecido con anterioridad; permite incentivar a la fuerza de ventas, propia y de los distribuidores.</p> <p><b>Bonos:</b> reconocimientos en efectivo para la fuerza de ventas que se brindan cuando consiguen cierto volumen de venta, tomando en cuenta también las devoluciones, cancelaciones y cobranza.</p> <p>Ambas herramientas buscan dar reconocimiento al esfuerzo de la fuerza de ventas.</p>
	<p><b>Exhibidores:</b> buscan atraer la atención de los consumidores así como comunicar el mensaje de ventas y/o de la promoción; son colocados en el punto de compra y permiten comercializar de manera efectiva los productos en promoción.</p>
	<p><b>Descuentos comerciales:</b> son los tipos de promoción más comunes, pues se pretende que los mayoristas o minoristas tengan más existencias de los productos del fabricante, los promuevan o los exhiban. Se dividen en dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Descuentos sobre compras:</i> forma de reducción del precio de las mercancías cuyos pedidos se colocan durante un periodo establecido, normalmente bajo la forma de descuento en factura, lo que significa que una cierta cantidad o porcentaje por caja se deduce del monto de la factura.</li> <li>• <i>Descuentos promocionales:</i> se otorgan a los minoristas por brindar exhibidores especiales situados lejos de la posición de estante normal del</li> </ul>



SUAYED

	<p>producto, emprender programas promocionales en las tiendas o incluir el producto en un anuncio.</p>
	<p><b>Programas de capacitación de ventas:</b> son una forma de apoyo promocional patrocinado por los fabricantes y consiste en capacitar al personal de ventas del intermediario; dichos programas buscan aumentar los conocimientos de los participantes con respecto a algún producto o línea de artículos a través de brindarles herramientas que les permitan vender el producto. Además de la capacitación, también se proporcionan compendios de venta detallados, folletos de productos, manuales de referencia y otros materiales.</p>
	<p><b>Especialidades publicitarias:</b> son objetos que muestran el logotipo/nombre de la empresa y comprende artículos como tazas, playeras, llaveros, botones, sombrillas, delantales, plumas, etc.</p>
	<p><b>Ferias comerciales y exhibiciones:</b> eventos en los cuales los fabricantes muestran sus productos tanto a compradores actuales como a potenciales. En ambos eventos se desempeñan funciones promocionales, tales como: la demostración de productos, identificación de nuevos productos, recopilación de información de los clientes y competidores así como la colocación de pedidos. Las ferias comerciales se programan con cierta periodicidad, mientras que las exhibiciones no.</p>

**Fuente:** adaptación de Lerma, (2013: 153-154)

## 9.8. ¿Qué es la promoción de las exportaciones?

Lerma (2013: 155) define el término promoción de exportaciones como “la conjunción de esfuerzos vinculados por parte de una empresa para facilitar, motivar e incentivar la acción de compra de los mercados foráneos donde se desea vender el producto y/o servicio”. Cuando la empresa desea internacionalizar sus operaciones, es necesario que identifique en el estudio producto-mercado todo lo relacionado con la promoción en el extranjero para así determinar las estrategias a seguir.

Las herramientas de promoción de ventas que puede usar en el extranjero se describen a continuación



**Tabla 9.3. Herramientas de promoción de ventas para las exportaciones**

<b>FERIAS COMERCIALES</b>	Eventos que se realizan en un recinto que reúne a expositores, compradores, hombres de negocios e investigadores de mercado durante un cierto número de días y que se lleva a cabo de forma periódica que tiene como objetivo vender productos, identificar oportunidades de negocio o recopilar información para el sistema de información de mercadotecnia.
<b>MISIONES COMERCIALES</b>	Son viajes de negocio a otros países realizado por un grupo de empresarios con una agenda e itinerario establecido que permiten a las empresas dar a conocer los productos y/o servicios a compradores potenciales.
<b>ENVÍO DE MUESTRAS</b>	Son pruebas o degustaciones del producto para que los compradores potenciales tengan la oportunidad de conocerlo y que esto sea una motivación para adquirirlo.
<b>RUEDAS DE NEGOCIOS</b>	Reuniones de empresarios de diferentes regiones o países que son convocados por alguna dependencia gubernamental con el propósito de facilitar acuerdos que deriven en la creación de empresas y negocios.

**Fuente:** Arteaga (2014) adaptación de Lerma, 2013: 216

## 9.9. ¿Qué es el plan de promoción de ventas?

Un **plan de promoción de ventas** es el “documento guía que concentra, distribuye, jerarquiza y delimita las actividades necesarias para que la empresa desarrolle su estrategia de promoción de ventas”. (Lerma, 2013: 171)

El plan de promoción de ventas es una parte específica del plan de promoción que se encarga de las acciones, programas y presupuestos necesarios para hacer que determinados productos y/o servicios, a los que se les ha asignado un precio, se desplacen exitosamente en los mercados meta.

A word cloud with the following terms: PLAN, delimita, programas, documento, actividades, guía, jerarquiza, PROMOCIÓN, estrategias, acciones, distribuye, presupuestos, desarrollo, específico, concentra, VENTAS.

## 9.10. Características del plan de promoción de ventas

Para que el plan de promoción de ventas permita a la empresa alcanzar una buena posición en el mercado donde se encuentra se requiere que cumpla con las características que se mencionan en la siguiente presentación <http://bit.ly/2hplliv>

## 9.11. Para qué sirve el plan de promoción de ventas

Lerma (2013: 172) sostiene que la utilidad del plan de promoción de ventas radica en que incrementa las ventas de la empresa, mantiene el apoyo a los intermediarios, contribuye a aumentar las ganancias en el mediano y largo plazos, así como a consolidar a la empresa en el corto plazo.

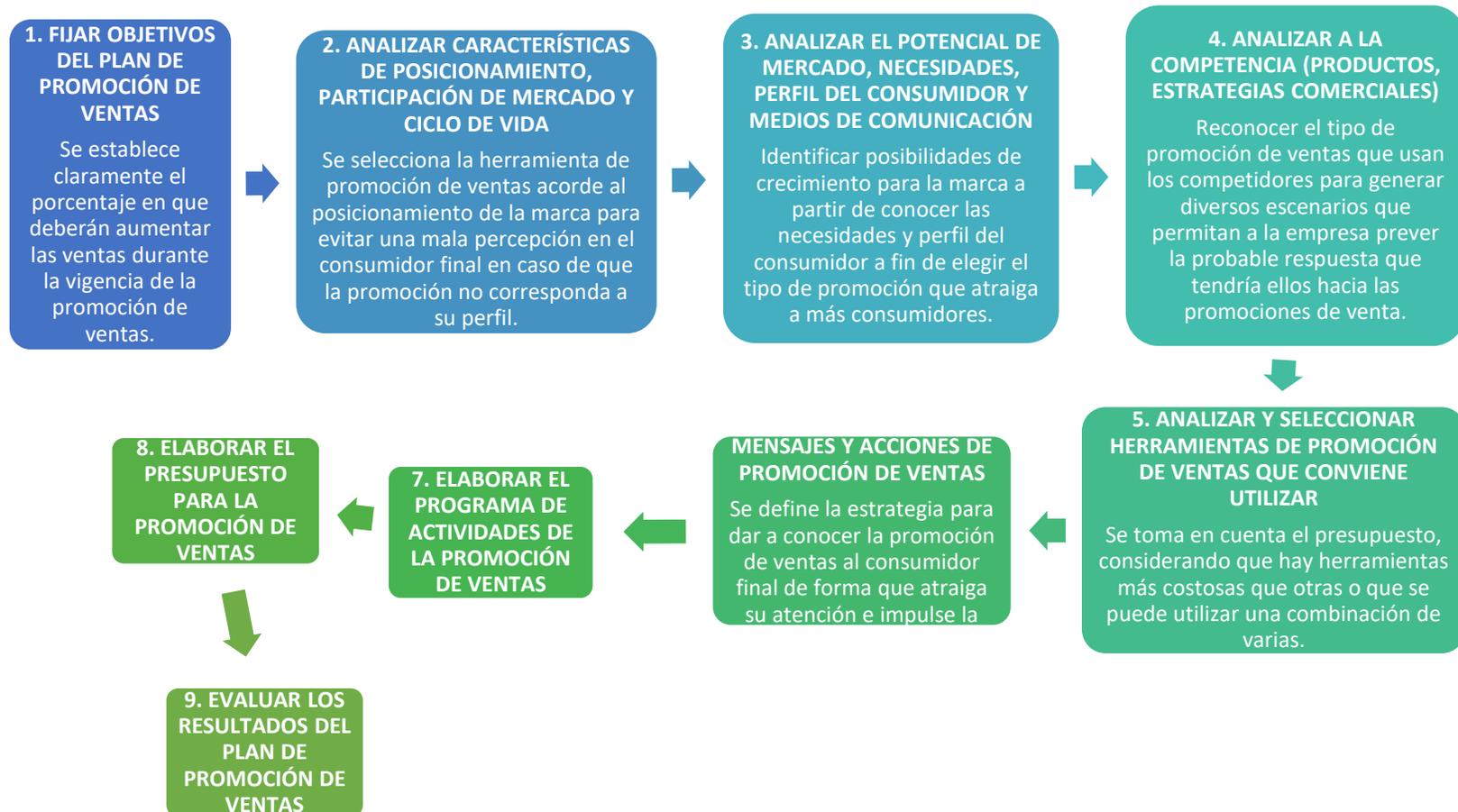




## 9.12. ¿Cómo se desarrolla el plan de promoción de ventas?

El desarrollo del plan de promoción de ventas es un proceso largo y que requiere de mucha dedicación y esfuerzo. Lerma (2013: 173) propone 9 pasos a seguir, como se muestra a continuación:

**Figura 9.7** Proceso para desarrollar el plan de promoción de ventas



Fuente: adaptación de Lerma (2013: 173) <sup>72</sup>

<sup>72</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hK3xjh>

Cabe mencionar que, en función de la participación de mercado que se decida alcanzar o mantener, es que debe seleccionarse el tipo de promoción de ventas, así como la fase en que se encuentre la marca en su ciclo de vida. Por otro lado, si la promoción de venta se apoyará con publicidad, es importante saber cuáles son los medios de comunicación que usa el consumidor para asegurarse que la publicidad tendrá el impacto buscado. Por último, existen herramientas de promoción de ventas que permiten la interacción entre el promotor de ventas y el consumidor y para ello se deben establecer las acciones a seguir, de ahí la importancia del plan de promoción de venta.

## 9.13. ¿Cómo se presenta el plan de promoción de ventas?

Como se indicó previamente, el plan de promoción de ventas es un documento que se presenta de forma escrita y que debe contener los siguientes capítulos (Lerma, 2013: 183):

**Figura 9.8 Estructura del plan de promoción de ventas**

ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN DEL ELEMENTO
<b>1. Carátula</b>	Se presenta el plan de promoción de ventas, el responsable del plan.
<b>2. Índice</b>	Ayuda a localizar fácilmente los distintos apartados del plan.
<b>3. Introducción</b>	Es la breve descripción del contenido del documento y sirve para familiarizar al lector con el documento.
<b>4. Resumen ejecutivo</b>	En un número de aproximadamente 3 a 4 páginas se sintetizan los puntos importantes del plan.

<p><b>5. Análisis: producto-mercado-competencia</b></p>	<p>En el análisis del producto se determinan sus ventajas y desventajas, posicionamiento y participación de mercados para la toma de decisiones mientras que el análisis del mercado presenta los datos obtenidos en investigaciones de mercado, los cursos de acción que se seguirán y la forma en que se interpretan y usa la información. El análisis de la competencia permite identificar sus fuerzas y debilidades y predecir sus reacciones.</p>
<p><b>6. Objetivos y metas</b></p>	<p>Se establecen por mercado, segmento y producto si se trata de empresas con una gran de productos en su portafolio de negocios.</p>
<p><b>7. Estrategias promocionales y de coordinación</b></p>	<p>Se determina la estrategia a seguir por mercado, segmento, producto y se define el proceso interno de comunicación que se requiere para coordinar los esfuerzos de la empresa.</p>
<p><b>8. Relación de acciones de promoción y ventas</b></p>	<p>Se listan y describen las acciones de promoción de ventas que van dirigidas a consumidores finales o intermediarios.</p>
<p><b>9. Cronograma</b></p>	<p>Se establecen claramente los tiempos necesarios para las distintas acciones relacionadas con la promoción de ventas, lo que ayuda a controlar mejor los recursos humanos, tecnológicos, financieros disponibles.</p>
<p><b>10. Presupuesto y flujo de efectivo</b></p>	<p>Presenta el detalle de la aplicación de los recursos monetarios que se destinarán para implementar las promociones de venta en la empresa.</p>
<p><b>11. Conclusiones</b></p>	<p>Da relieve a los aspectos más importantes del documento, sobre todo enfatizando los resultados alcanzados.</p>

**Fuente:** adaptación de Lerma (2013:183)



## RESUMEN

**Promoción** es un término relacionado con los esfuerzos personales e impersonales para informar, persuadir o recodar sobre los productos y/o servicios de una empresa. La **mezcla promocional** se refiere a la combinación específica de las herramientas promocionales para comunicar persuasivamente a los clientes y establecer relación con ellos. El **plan de promoción** es un documento que contribuye a alcanzar una buena posición dentro del mercado de una empresa.

La **promoción de ventas** son incentivos a corto plazo que motivan a consumidores o intermediarios a comprar un bien o servicio de inmediato. Esta herramienta promocional presenta tanto ventajas como desventajas al dirigirse a consumidores o intermediarios. Las herramientas de promoción de ventas para consumidores que puede usar una empresa son: muestras gratis, vale, cupón, reembolso, rebajas, descuentos, formación de ofertas, bonificaciones, premios, sorteos, concursos y programas de frecuencia o lealtad. Por otra parte, las herramientas usadas con los intermediarios son: primas, exhibidores, descuentos comerciales, programas de capacitación de ventas, especialidades publicitarias, ferias comerciales y exhibiciones.

La **promoción de las exportaciones** es la conjunción de esfuerzos para facilitar, motivar e incentivar la acción de compra de mercados extranjeros. Se apoya en herramientas como: ferias comerciales, misiones comerciales, envío de muestras y ruedas de negocios.

El **plan de promoción de ventas** es el documento guía que concentra, distribuye, jerarquiza y delimita las actividades necesarias para que la empresa desarrolle su



estrategia de promoción de ventas. Sirve para incrementar las ventas de la empresa, mantener el apoyo de los intermediarios y contribuye al aumento de ganancias en el mediano y largo plazos.

Por último, el plan de publicidad, desde la perspectiva de Lerma, se desarrolla en 9 pasos y se presenta en un documento que consta de 11 capítulos.



## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Kotler	14	408, 413, 481
Lamb	15	246-253
Lerma	4	146-216
Stanton	17	504-505

### Bibliografía básica

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) Marketing. México: Pearson Educación.
- Lamb, Ch., Hair, J., y McDaniel, C. (2014) Marketing. México: Cengage
- Lerma, A. (2013) Planeación comercial. Guía práctica. México: Alfaomega
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007) Fundamentos de marketing. México: McGraw Hill.



## Bibliografía complementaria

- Cohen, W. (2004) Plan de mercadotecnia. México: CECSA
- Hernández, C. y Maubert, C. (2009) Fundamentos de Marketing. México: Pearson
- Kerin, A., Berkowitz, N., Hartley, W., Rudelius, W. (2003) Marketing. México: McGraw Hill
- Lerma, A. (2003a) Plan estratégico de Mercadotecnia. México: Gasca Sicco
- Lerma, A. (2003b) Planes estratégicos de Dirección. México: Gasca Sicco

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://bit.ly/2jxHj6d">http://bit.ly/2jxHj6d</a>	Sitio de la Asociación Mexicana de Agencias de Promoción. Información sobre el sector, empresas, tendencias
<a href="http://bit.ly/1cf6f62">http://bit.ly/1cf6f62</a>	Sitio de la revista Merca 2.0. Información de mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas, promoción e investigación de mercados
<a href="http://bit.ly/1P4h1yR">http://bit.ly/1P4h1yR</a>	Sitio con artículos, directorios, foros y recursos de mercadotecnia

# UNIDAD 10

## Plan de relaciones públicas





## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los elementos trascendentales para la elaboración e implementación de un Plan de Relaciones Públicas.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### 10. Plan de relaciones públicas

10.1. Definición de las relaciones públicas

10.2. Definición del plan de relaciones públicas

10.3. ¿Qué es el público?

10.4. Tipos de público

10.5. Tipos de comunicación interna

10.6. Categorías de los públicos externos

10.7. Públicos que comúnmente considera un plan de relaciones públicas

10.8. Para qué sirve el plan de relaciones públicas

10.9. Elementos de un plan de relaciones públicas exitoso

10.10. ¿Cómo se desarrolla el plan de relaciones públicas?

10.11. ¿Cómo se presenta el plan de relaciones públicas?



## INTRODUCCIÓN

Las relaciones públicas suele ser la herramienta de la mezcla promocional menos utilizada en muchas empresas, sobre todo las micro y pequeñas; sin embargo, tienen un enorme potencial pues ayudan a crear conciencia tanto de preferencia hacia las empresas como en sus productos y/o servicios, no sólo entre sus consumidores, sino también entre clientes, inversionistas, medios de comunicación y comunidades en general.

Si se compara el costo de la publicidad frente a las relaciones públicas, este último suele ser menor y el impacto en la conciencia pública puede ser muy grande, por lo que cada vez más, las empresas diseñan su plan de relaciones públicas para ayudar a reforzar sus marcas.

En esta unidad estudiaremos la definición de las relaciones públicas, en qué consisten y lo que es un plan de relaciones públicas pues es importante comprender a qué se refiere el término *público* dentro de este contexto, así como los tipos de relaciones de este tipo que existen y las clasificaciones de comunicación interna que facilitan el desarrollo de las relaciones públicas.

También revisaremos la distinción de las categorías de los públicos externos, así como los públicos que comúnmente se consideran al elaborar un plan de relaciones públicas, además de que se definirá a detalle para qué sirve éste tipo de plan y se describen los elementos de un plan de relaciones públicas exitoso. Por último, se dará respuesta a dos preguntas importantes, ¿cómo se desarrolla el plan de relaciones públicas?, ¿cómo se presenta el plan de relaciones públicas?

## 10.1. Definición de las relaciones públicas

Las **relaciones públicas** se definen como la forma de “establecer buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables” (Kotler, 2012: 454).

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” (Stanton, 2007:574)





## 10.3. ¿Qué es el público?

Para Lerma, público se entiende como “todos aquellos individuos u organizaciones mediante las cuales una persona o empresa pudieran verse afectados” (2013: 196).

Para cualquier tamaño de empresa es muy importante conocer al público ya que éstos tendrán una imagen sobre la organización y sus productos. Si la imagen que perciban es positiva, se logran más fácilmente los objetivos de la empresa ya que se contará con la aceptación y apoyo de esas personas u organizaciones.

Por lo general resulta fácil para una empresa identificar a los diferentes públicos, ya que son grupos de individuos con intereses y voluntades similares entre sí.



## 10.4. Tipos de público

En general se puede diferenciar entre 7 tipos distintos de públicos. Observa la imagen para que conozcas el nombre de cada uno:

**Figura10.1 Tipos de público**



**Fuente:** Arteaga R. (2014) <sup>73</sup>

<sup>73</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hrMaV1>



A continuación, puedes revisar la explicación de cada uno:

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. **Público del gobierno:** Mercadotecnia estará siempre pendiente de leyes, reglamentos y demás disposiciones por parte del gobierno que a nivel de empresa se traducen en seguridad de productos, publicidad veraz y otros asuntos.
4. **Público 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, trátense 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.



## 10.5. Tipos de comunicación interna

Una de las funciones importantes dentro del área de relaciones públicas de una empresa es la de difundir información y mantener canales de comunicación internamente. Es muy común que en muchas empresas se descuide al público interno y que por tanto se dificulte el proceso de comunicación.

Lerma (2013: 198), establece que son 5 los tipos de comunicación que existen de manera interna dentro de una organización, como se describe en la siguiente imagen:

Figura 10.2 Tipos de comunicación interna



Fuente: adaptación de Lerma (2013: 198) <sup>74</sup>

<sup>74</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2htQAv3>

## 10.6. Categorías de los públicos externos

Para la mayor parte de las empresas, el público externo es aquel que no es interno y bajo esta perspectiva todos aquellos individuos o instituciones que pueden tener una actitud favorable o desfavorable de la empresa son demasiados. Por ello es necesario que una empresa determine claramente qué grupos del entorno son los que le interesan a la empresa. La empresa será mucho más eficiente en la implementación de las relaciones públicas si tiene definido a quién desea hacer llegar mensajes que transmitan la identidad, valores e imagen de la empresa. Existen 3 categorías básicas de públicos externos; observa la siguiente imagen:

**Figura 10.3 Categorías de públicos externos**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 199) <sup>75</sup>

<sup>75</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gEBt4Q>



## 10.7. Públicos que comúnmente considera un plan de relaciones públicas

Las circunstancias y condiciones que deben enfrentar las empresas constantemente se reflejan en los planes de relaciones públicas ya que existirán diferentes públicos y con distintas percepciones, como se ha indicado previamente. Por tanto, la empresa debe jerarquizar o asignar un grado de importancia a cada público para determinar las acciones a seguir.

De acuerdo a Lerma (2013: 201), existen un número específico de públicos que las empresas deben incluir en sus planes de relaciones públicas, puedes observar sus características en la siguiente infografía:

**Infografía 10.1. Públicos considerados en las Relaciones Públicas**



powered by  
**Piktochart**  
 make information beautiful

**Fuente:** adaptación de Lerma (2003: 201) <sup>76</sup>

<sup>76</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hrRWGo>

## 10.8. Para qué sirve el plan de relaciones públicas.

Los planes dan coherencia a las estrategias y acciones que llevará a cabo una empresa además de que evitan esfuerzos y costos innecesarios. El principal propósito será maximizar los resultados porque enfoca el trabajo hacia aspectos que son prioritarios y urgentes.

El plan de relaciones públicas busca coordinar las actividades realizadas dentro de la empresa al interactuar con sus diversos públicos y al mismo tiempo, mejorar y desarrollar la reputación e imagen de la misma.

Lerma (2013: 207) afirma que un plan de relaciones públicas busca:

**Figura 10.4 Funciones del plan de relaciones públicas**



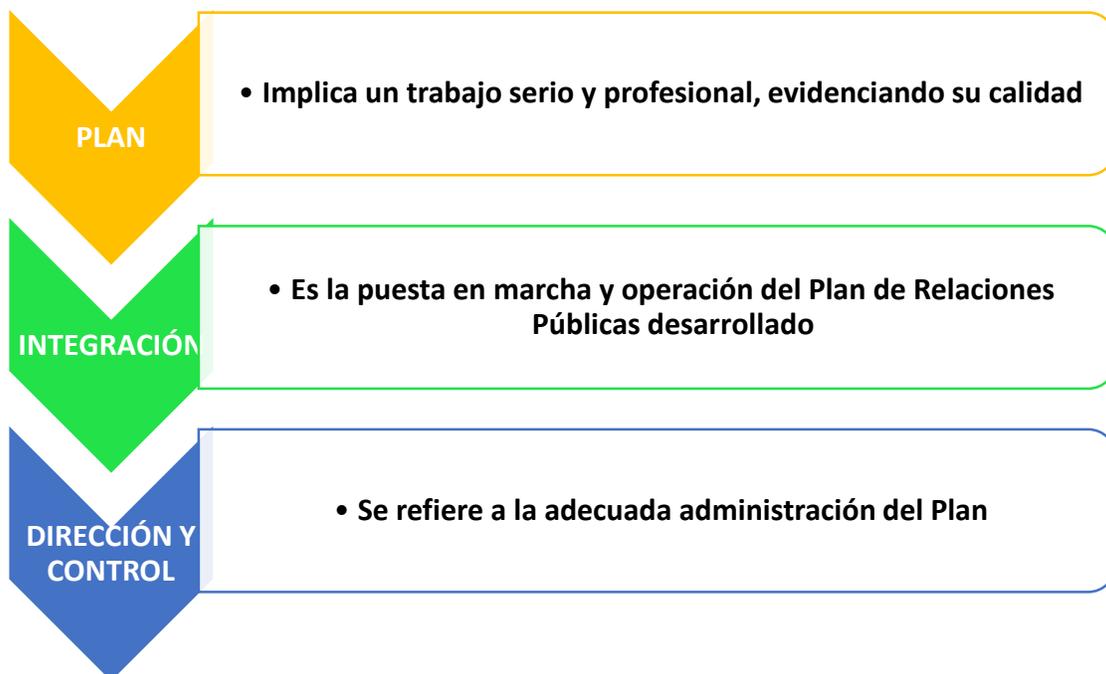
Fuente: adaptación de Lerma (2013: 207) <sup>77</sup>

<sup>77</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hj6hao>

## 10.9. Elementos de un plan de relaciones públicas exitoso

En el caso particular del plan de relaciones públicas, son tres los factores que llevarán al éxito de su aplicación

Figura 10.5 Elementos básicos



Fuente: Arteaga, R. (2016) <sup>78</sup>

Cabe mencionar que en este plan los resultados se evaluarán en función del impacto e imagen que produzca en la mente de los públicos meta. Para saber si el

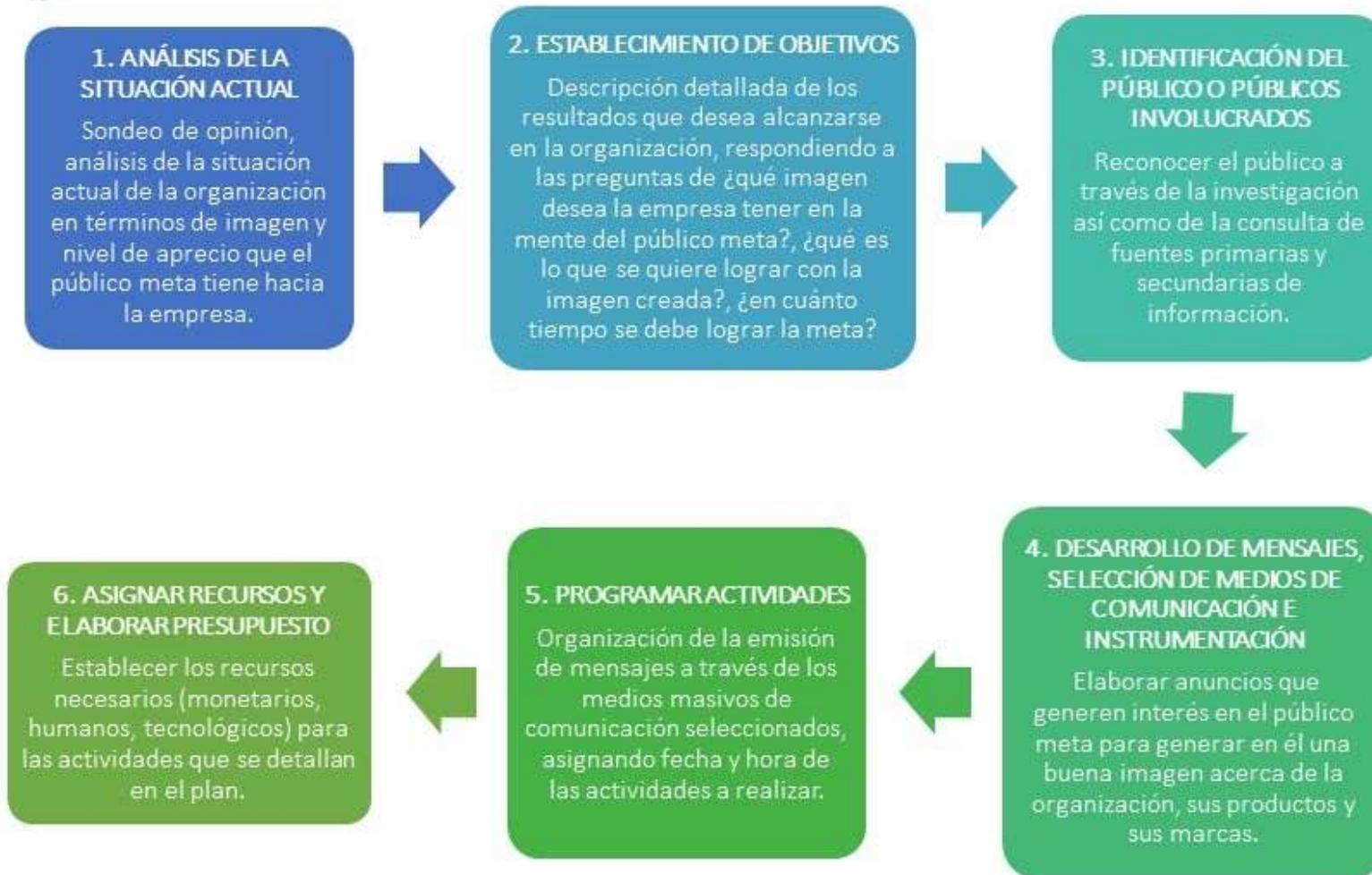
<sup>78</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hrUxQq>



plan de relaciones públicas fue exitoso o no se deben comparar los resultados obtenidos y el monto de la inversión realizada. Si los resultados son mayores a la inversión se habrá sido exitoso.

## **10.10. ¿Cómo se desarrolla el plan de relaciones públicas?**

La base del éxito de cualquier plan está en su desarrollo y al igual como se ha visto en unidades previas, la elaboración del plan de relaciones públicas requiere de seguir una serie de pasos, mismos que se muestran a continuación.



**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 209) <sup>79</sup>

<sup>79</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hq8a5C>

## 10.11 ¿Cómo se presenta el plan de relaciones públicas?

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

**Tabla 10.1. Estructura del Plan de relaciones públicas**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
1. CARÁTULA	Indica de que se trata de un plan de relaciones públicas, el nombre de la empresa y la fecha a la que corresponde dicho plan.
2. ÍNDICE	Referencia al contenido del documento y ayuda a localizar rápidamente la información deseada.
3. INTRODUCCIÓN	Informa de manera general el contenido del plan de tal suerte que el lector se interese en el documento.
4. RESUMEN EJECUTIVO	Presenta en 2 o 3 páginas los elementos esenciales del plan.
5. OBJETIVOS	Establece la imagen ideal que busca la organización y lo que se pretende lograr con el plan.

<b>6. ESTRATEGIAS</b>	Enuncia y describe la forma de lograr los objetivos así como las recomendaciones para promover la imagen buscada.
<b>7. COMUNICACIÓN.</b>	Desarrolla los esquemas de comunicación que ayudarán a lograr los objetivos planteados en el plan.
<b>8. ACCIONES Y EVENTOS</b>	Describe con detalle las acciones y eventos a realizar, indicando los lugares y motivos para los eventos.
<b>9. PLAN DE ACTIVIDADES</b>	Establece la secuencia y programación de tiempos para llevar a cabo las distintas acciones presentadas en el plan.
<b>10.PRESUPUESTO</b>	Detalla todos los gastos e inversiones que garanticen que el plan logre los objetivos planteados.
<b>11.ANEXOS</b>	Incluye información importante y extensa para que el lector tenga más detalles sobre algún aspecto en particular del plan.

**Fuente:** adaptación de Lerma (2013:214)

## RESUMEN

A lo largo de la unidad se explicó de manera general y desde la postura de diferentes autores, que el **plan de relaciones públicas** es aquel proyecto que pretende establecer y fomentar relaciones buenas con los diferentes actores implicados en una compañía, ya sean internos o externos, además de que busca promover la buena imagen o el cambio de la misma, acerca de una empresa y/o producto. Al igual que en los planes previamente estudiados, requiere un análisis de la situación actual de la empresa para lograr establecer los objetivos, identificar al público meta, así como desarrollar el mensaje y elegir los medios adecuados para comunicarlo a los distintos públicos.

Para desarrollar un plan de relaciones públicas, es importante tomar en cuenta a los 7 tipos de público de tal manera que se comunique eficazmente dicho plan y que éste resulte exitoso. Los tipos de público que revisamos a lo largo de la unidad fueron: el financiero, los medios de comunicación, el gobierno, el de acción ciudadana, los locales, el general y el interno.

En un plan de relaciones públicas se deben considerar los tipos de comunicación interna para difundir información y mantener de forma óptima la comunicación y estos son: vertical, horizontal, iterativa, regulada y no regulada. Existen también 3 categorías básicas de públicos externos que deben tomarse en cuenta durante el desarrollo del plan: vinculados por relaciones laborales o tipo de actividad, vinculados por relaciones comerciales y sin vínculo laboral o comercial, sin embargo, independientemente de las categorías anteriores, los públicos que comúnmente están presentes en un plan son: prensa y medios, comunidad, gobierno, clientes, empleados y accionistas.



El plan de relaciones públicas sirve para dar coherencia a las estrategias y acciones que llevará a cabo una empresa y para que éste sea exitoso debe estar bien planificado, integrado y dirigido.

Por último, el plan de relaciones públicas, desde la perspectiva de Lerma, se desarrolla en 6 pasos y se presenta en un documento que consta de 11 capítulos.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

<b>Autor</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Páginas</b>
Kotler	15	454
Lerma	5	195-218

## **Bibliografía básica**

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012) Marketing. México: Pearson Educación.
- Lerma, A. (2013) Planeación comercial. México: Alfaomega.

## **Bibliografía complementaria**

- Lerma, A. (2013) Plan estratégico de Mercadotecnia. México: Gasca Sicco.
- Lerma, A. (2013) Planes estratégicos de Dirección. México: Gasca Sicco.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://bit.ly/1cf6f62">http://bit.ly/1cf6f62</a>	Sitio de la revista Merca 2.0 con información de mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas, medios, investigación.
<a href="http://bit.ly/2iHtJzd">http://bit.ly/2iHtJzd</a>	Sitio de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas. Información general y estudios del valor del mercado, desde el 2006
<a href="http://bit.ly/2xIFhs">http://bit.ly/2xIFhs</a>	Portal de Relaciones Públicas con contenido relacionado con comunicación, crisis, imagen, marketing, mass media, prensa, publicidad, RSE, Relaciones Públicas, artículos, glosario técnico

# UNIDAD 11

## Plan de exportación



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los elementos trascendentales para la elaboración e implementación de un Plan de Exportación y el marco jurídico que lo rodea.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### 11. Plan de exportación

11.1. ¿Qué es la exportación?

11.2. Definición del plan de exportación.

11.3. ¿Qué se necesita para tener éxito en la exportación?

11.4. Selección de un mercado meta para la exportación

11.5. ¿Para qué sirve el plan de exportación?

11.6. Características del plan de exportación

11.7. La logística dentro del plan de exportación

11.8. La normatividad aplicable al esfuerzo exportador

11.9. Instrumentos para la promoción de las exportaciones

11.10. Proceso para el desarrollo del plan de exportación

11.11. ¿Cómo se presenta?, estructura capitular del plan de exportación



# INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía mundial es una condición de mercado que exige a las empresas estrategias para conseguir nuevas posiciones en el mercado. 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, aun 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 en los mercados internacionales en los cuales incursiona en el mediano y largo plazo.

Adquirir una cultura exportadora, se logra a través de la implementación de la planeación estratégica en la organización y las actividades que se llevan a cabo para lograr un exitoso proceso de exportación también 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.

En esta unidad se definirá el concepto de exportación y el de plan de exportación, también se responderá a una pregunta importante, ¿qué se necesita para tener



éxito en la exportación? Abordaremos los medios para la selección de un mercado meta a fin de exportar, esto como actividad vital; además revisaremos justo lo más importante en el tema de exportaciones, ¿para qué sirve el plan de exportación?, para ello, describiremos sus características así como su logística, la normatividad aplicable al esfuerzo exportador de una empresa y la identificación de los instrumentos para la promoción de las exportaciones.

## 11.1. ¿Qué es la exportación?

La exportación se relaciona con la parte comercial y tiene repercusiones económicas y financieras, por lo que este concepto se puede analizar desde diferentes áreas de conocimiento.

Jurídicamente, la exportación es el envío de mercaderías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior. En el ámbito legal significa una venta más allá de las fronteras políticas del país de origen de la mercancía. (Witker, 2002: 324).

Desde el punto de vista aduanero, las exportaciones consisten en la salida de mercancías de territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado para el caso de exportación definitiva de bienes o como la salida del territorio al extranjero por tiempo limitado y para una finalidad específica cuando se trata de exportaciones temporales.

Para la economía, la exportación es el conjunto de bienes y servicios que un país, por ejemplo, México, vende al resto de mundo y para el cual las ventas son sus importaciones.

En cuanto a la estructura de las exportaciones se pueden exportar bienes de consumo, bienes de uso intermedio y bienes de capital, tal como sucede también con las importaciones. La imagen siguiente refuerza lo anteriormente mencionado:

**Figura 11.1 Conceptos de exportación**

Fuente: Arteaga, R. (2014) <sup>80</sup>

## 11.2. Definición del plan de exportación

El **plan de exportación** es un “documento que guía el esfuerzo exportador de cualquier empresa, le dice a dónde ir y cómo llegar al mercado internacional” (Lerma, 2013: 226). 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.

<sup>80</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hwBEff>

Una vez que la empresa ha identificado las motivaciones para incursionar en el mercado internacional, debe plantearse las siguientes preguntas:

**Figura 11.2 Preguntas previas al plan de exportación**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 226) <sup>81</sup>

<sup>81</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2iwiCII>

En ocasiones podría parecer una pérdida de tiempo plantearse estas preguntas y aún más darles respuesta, sin embargo, los beneficios que se obtienen son evidentes pues disminuyen la probabilidad de cometer errores costosos en el comercio exterior.

## 11.3. ¿Qué se necesita para tener éxito en la exportación?

Lerma (2013: 226-232) afirma que es crucial contar con una serie de elementos que se describen a continuación:

1. **Producto exportable:** es el producto que puede ser comercializado en el extranjero, para ello se debe hacer un análisis de competitividad, comparando las fuerzas y debilidades del producto contra los similares competidores.
2. **Identificación de mercados:** es la localización de mercados meta que sean atractivos; su ubicación será el resultado de una investigación a través de fuentes secundarias que explorarán información relacionada con el volumen y valor del mercado de interés para la empresa; posteriormente se profundiza en la búsqueda de datos para el mercado meta que resulte más atractivo y viable.

Los aspectos a considerar para establecer si existe un buen mercado meta son los siguientes:

- ✓ Necesidad, gusto y/o interés por el producto
- ✓ Suficiente capacidad de compra por parte del consumidor
- ✓ Que las barreras comerciales no impidan la entrada del producto al mercado extranjero

- ✓ Existencia de un tratado o acuerdo comercial que facilite la introducción del producto al nuevo mercado
  - ✓ Desarrollo de una buena logística en el nuevo mercado por parte de la empresa
  - ✓ Que la cultura del país y de negocios permita el acceso del producto al nuevo mercado.
  - ✓ Volumen y valor del mercado atractivos
3. **Promoción de exportaciones:** es la promoción del producto para lograr venderlo, esto a partir de la ubicación de técnicas de promoción que ayuden a dar conocer el producto, por ejemplo, ferias comerciales; involucra también la negociación internacional pues deben establecerse condiciones comerciales con distribuidores y transportistas, delimitar obligaciones y derechos de las partes involucradas.
4. **Logística de exportación:** implica las decisiones que la empresa debe tomar para el adecuado manejo de la mercancía en los procesos de carga, descarga, almacenamiento, conservación, transportación, trámites aduanales, contratación de seguros, entre otros aspectos importantes.

Lograr el éxito al exportar es lo que se debe buscar siempre, sin importar el tamaño de la empresa que internacionalice sus mercancías ni el mercado al cual desea ofrecer sus productos. El éxito en un país no implica que se tendrá automáticamente en otro porque puede ser totalmente distinto, de ahí lo importante de identificar los elementos relacionados con el éxito exportador.



## 11.4. Selección de un mercado meta para la exportación

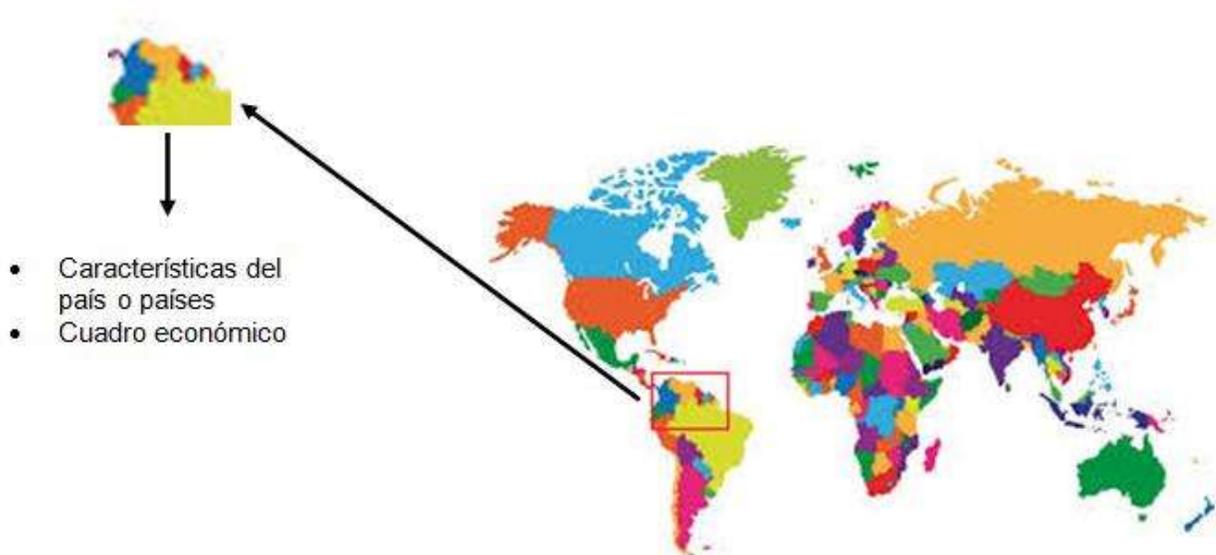
En principio, casi cualquier producto es exportable, pero la correcta evaluación de la magnitud del mercado meta en el corto, mediano y largo plazo, las tendencias para los productos, la normatividad aplicable y otros elementos son los que contribuyen a incrementar tanto la rentabilidad como la estabilidad de las operaciones de las empresas en los mercados internacionales.

Para Minervini (2004:68-71) la empresa debe realizar un estudio producto/mercado para determinar qué mercados son los más atractivos para comercializar el producto y elegir el más conveniente.

En primer lugar, la empresa deberá recopilar la siguiente información macroeconómica del país o países de interés:

- **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 y periodos festivos, entre los más relevantes.
- **Cuadro económico:** Producto Interno Bruto (PIB), variaciones del PIB y su distribución por sectores económicos, ingreso per cápita, 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.

**Figura 11.3 Ejemplo de la selección de elementos del mercado meta a exportar**



**Fuente:** Michel, R. (2016) <sup>82</sup>

<sup>82</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hMZXVi>

En segundo lugar, se debe obtener la siguiente información del mercado:

- **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, así como las relacionadas con 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.

**Figura 11.4 Ejemplos de información obtenida del mercado**



**Fuente:** Michel, M. (2016) <sup>83</sup>

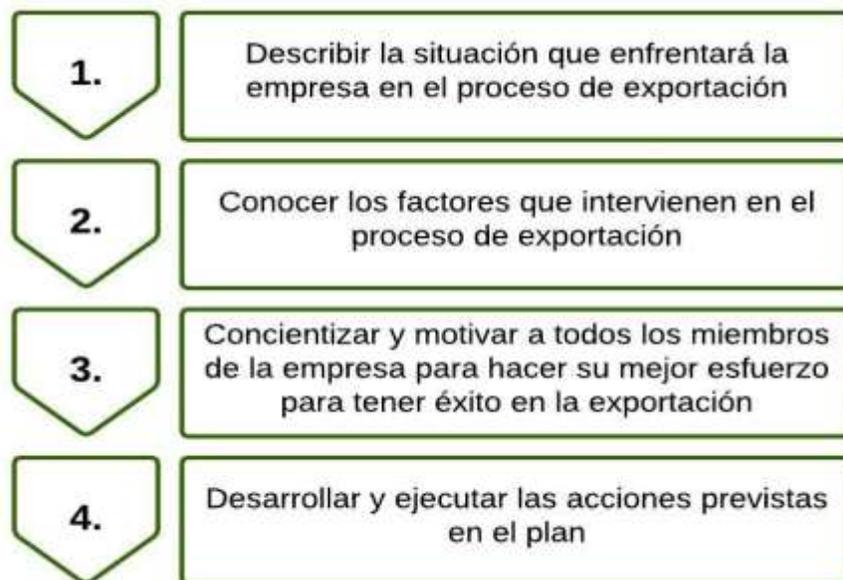
<sup>83</sup> Puedes revisar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2h1v1Rr>

## 11.5. ¿Para qué sirve el plan de exportación?

Las empresas que deciden exportar deben enfrentar un sinnúmero de obstáculos, problemas y barreras de todo tipo y el plan de exportación servirá como guía para todos los pasos que deben seguirse para hacer que la comercialización en mercados extranjeros sea exitosa.

La siguiente imagen muestra lo que Lerma (2013: 233) describe como la funcionalidad del plan de exportación:

**Figura 11.5 Funcionalidad del plan de exportación**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 233) <sup>84</sup>

<sup>84</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2gJY93A>

## 11.6. Características del plan de exportación

Al igual que se ha mencionado en unidades anteriores, para que un plan sea efectivo debe ser sencillo, realista y congruente; de la misma manera, en el plan de exportación estas tres características son fundamentales.

Un plan **sencillo** le permitirá a cualquier miembro de la organización saber lo que es necesario hacer para lograr el éxito en la exportación. La sencillez se puede obtener presentando la información en un orden lógico, incluyendo temas relevantes, usando un lenguaje común y evitando, en la medida de lo posible, tecnicismos o términos complejos.

Para que el plan sea **realista**, debe proponer metas coherentes con las capacidades y recursos de la empresa, basándose en las fortalezas de la organización y planteando objetivos de exportación razonables.

La **congruencia** se refiere a la vinculación y lógica directas entre los objetivos de la exportación, la misión y visión de la empresa a fin de permitir una ejecución exitosa del plan.

**Figura 11.6 Características del plan de exportación**

**Elaboración:** Michel, M. (2016) <sup>85</sup>

## 11.7. La logística dentro del plan de exportación

La logística comprende al “conjunto de acciones y trámites necesarios para hacer llegar las mercancías al cliente y lograr que se efectúe el pago correspondiente” (Lerma, 2010: 577). Es común pensar que la logística que lleva a cabo la empresa para comercializar sus productos en el mercado nacional será la misma para los nuevos mercados en el extranjero, sin embargo, se hace más complejo porque comprende importantes tareas:

<sup>85</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2hPxAc3>

**Figura 11.7 Logística del plan de exportación**

**Fuente:** adaptación de Lerma (2010: 577) <sup>86</sup>

<sup>86</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2iARTZH>

## 11.8. La normatividad aplicable al esfuerzo exportador

Un aspecto de vital importancia en la elaboración del plan de exportación se encuentra relacionado con la normatividad y legislación aplicable en el país de destino de la mercancía que se desea exportar. La normatividad se refleja en distintos momentos del proceso de exportación y en ella se presenta lo que debe cumplirse en cuanto a empaque y etiqueta, por ejemplo, así como la protección que el país destino ofrece en relación con la marca comercial y sus derechos registrados.

En la fase de recopilación y análisis de la información se debe recolectar información que ayude a responder las siguientes preguntas:



**Figura 11.8 Preguntas relacionadas a la normatividad**

<b>1.</b>	¿Cuáles son las características que debe tener el envase y embalaje del producto?
<b>2.</b>	¿Cuáles son las normas y estándares que podrían impactar en la comercialización del producto en el mercado meta?
<b>3.</b>	¿Cuáles son los aspectos fiscales y aduanales más relevantes?
<b>4.</b>	¿Cuáles son las normas de calidad que debe cumplir el producto en el mercado meta?
<b>5.</b>	¿Qué tipo de protección legal tendrá el producto en el mercado meta en cuanto a la propiedad industrial como marcas, patentes, logotipos?
<b>6.</b>	¿Qué normas técnicas debe cubrir el producto para su consumo en el mercado meta?
<b>7.</b>	¿Qué reglamentos sanitarios deben cumplirse en el mercado meta?

**Fuente:** adaptación de Lerma (2010: 644-647) <sup>87</sup>

<sup>87</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2j6wOJC>

## 11.9. Instrumentos para la promoción de las exportaciones

En el comercio internacional existe una gran competencia entre países y empresas por lo que la oferta de productos y servicios es muy amplia. Para que los consumidores conozcan las ventajas y beneficios que ofrece una empresa surgida en otro país requiere de herramientas e instrumentos que ayuden a la empresa a posicionar su oferta.

La promoción es muy importante y se deben tomar decisiones sobre los instrumentos que realmente ayudarán a una empresa para promover exitosamente los productos en nuevos mercados y con nuevos consumidores.

Lerma (2013: 248) establece que son 8 los instrumentos que ayudan a la promoción de las exportaciones de una empresa, tal como se muestran a continuación:

**Figura 11.9 Instrumentos para la promoción de las exportaciones**



**Fuente:** adaptación de Lerma (2013: 248)

## 11.10. Proceso para el desarrollo del plan de exportación

Una vez más se afirma que la base del éxito de cualquier plan está en su desarrollo y en el caso concreto del desarrollo del plan de exportación son 8 los pasos a seguir, tal como se muestra a continuación.

**Figura 11.10 Proceso para el desarrollo del plan de exportación**



Fuente: adaptación de Lerma (2013: 254) <sup>88</sup>

<sup>88</sup> Puedes descargar la imagen en el siguiente link <http://bit.ly/2iG2h2t>

## 11.11. ¿Cómo se presenta? Estructura capitular del plan de exportación

El **capitulado del plan de exportación** deseable es el siguiente:

**Tabla 11.1. Estructura del Plan de exportación**

<b>ESTRUCTURA DEL PLAN DE PROMOCIÓN DE VENTAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. Carátula</b>	Indica el nombre de la empresa, periodo que abarca y quien desarrolla el documento.
<b>2. Índice</b>	Relaciona el contenido del plan con el número de página donde se localiza esa información.
<b>3. Introducción</b>	Presenta la razón por la que se ha elaborado el plan de exportación, su utilidad y razones para exportar.
<b>4. Resumen ejecutivo</b>	Describe de forma concreta cada uno de los puntos que dan forma el plan de exportación con la finalidad de quien disponga de poco tiempo para leer pueda enterarse del contenido.
<b>5. Objetivos</b>	Relacionados con el crecimiento de la empresa, la forma en que desarrollará sus habilidades competitivas o incrementará las utilidades.

<b>6. Análisis de la situación actual</b>	Muestra los argumentos de por qué exportar o no a un mercado meta, en términos de las fortalezas y oportunidades de la empresa, así como sus debilidades y las amenazas del entorno externo.
<b>7. Estrategias</b>	Describen las estrategias que se implementarán en cuanto al empaque, producto, acciones con respecto al mercado meta.
<b>8. Presupuesto</b>	Detalla los costos e inversiones relacionados con el proyecto de exportación.
<b>9. Anexos</b>	Incluye información que puede consultarse a detalle y que será un directorio de importadores y distribuidores en el mercado meta.

Fuente: adaptación de Lerma (2013:258)

## RESUMEN

La **exportación** consiste en la salida de mercancías para permanecer de forma ilimitada en el extranjero. A lo largo de la unidad, revisamos como el **plan de exportación** ayuda a las empresas a guiar su esfuerzo exportador de forma que ingrese de forma exitosa en los mercados internacionales, lo anterior a partir de cuidar el cumplimiento de factores como: el producto exportable, la identificación de mercados, la promoción de exportaciones y la logística de exportación. Recordemos que para hacer la selección del mercado meta se deben contemplar: las características del país, el cuadro económico del mismo, la definición específica del producto, la estructura y características del mercado; los niveles de precios, el acceso al mercado, las prácticas comerciales, los canales de distribución, los empaques y las formas de comunicación y promoción. El **plan de exportación sirve** para describir la situación que enfrentará la empresa, para conocer los factores involucrados, para motivar a todos los miembros de la empresa en la participación del mismo, así como para desarrollar y ejecutar acciones exportadoras.

Las características que debe tener el plan son: sencillez, realismo y congruencia. La logística deberá abordar: la tramitación aduanal, la especificación de los medios y procesos de transportación, las formas de pago, así como los seguros que cubran cualquier imprevisto dentro del proceso de exportación. La normatividad aplicable se relaciona con aspectos como el embalaje, normas y estándares aplicables al producto, aspectos fiscales, normas de calidad, protección legal al producto, normas técnicas y reglamentos sanitarios; por otro lado, los instrumentos para la promoción de exportaciones pueden ser: ferias y exhibiciones, misiones

comerciales, publicidad internacional, correo comercial, envío de muestras, ruedas de negocios, comercio electrónico y redes sociales. También estudiamos las **fases para el desarrollo del plan**, las cuales comprenden desde describir el negocio y detectar oportunidades comerciales, pasando por la evaluación de la competitividad internacional y la determinación de la estrategia competitiva de la empresa, hasta identificar y seleccionar las ferias y misiones comerciales en que participará para plasmarlas en el plan de exportación.

Son varios los **factores de éxito en la exportación**, en particular, contar con productos o servicios que sean una opción viable de comercializarse internacionalmente y la correcta selección del mercado meta. Para éste último punto, recordemos que es necesario que la empresa realice una investigación exhaustiva de aspectos como la estructura del mercado y sus características, niveles de precio, las principales prácticas comerciales y formas de pago internacionales. Este párrafo se elimina ya que se encuentra más descrito en la parte superior.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Lerma (2010)	10	576-594
Lerma (2013)	6	225-259
Minervini	5	62-80
Witker	7	324

### Bibliografía básica

- Lerma, A. (2010) Comercio y marketing internacional. México: Cengage.
- Lerma, A. (2010) Planeación comercial. Guía práctica. México: Alfaomega.
- Minervini, N. (2004) La ingeniería de la exportación. México: McGraw Hill.
- Witker, J. (2002) *Régimen jurídico del comercio exterior de México*. México: UNAM.

## Bibliografía complementaria

- Lerma, A. (2003a) Plan estratégico de Mercadotecnia. México: Gasca Sicco,

### Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://bit.ly/1zYOA0d">http://bit.ly/1zYOA0d</a>	Sitio de Proméxico con información sobre exportación, internacionalización, inversión
<a href="http://bit.ly/1fWHSxc">http://bit.ly/1fWHSxc</a>	Sitio de la Secretaría de Economía con información sobre comercio exterior, competitividad y normatividad, tratados y acuerdos, información estadística y arancelaria, organismos multilaterales
<a href="http://bit.ly/15lr6D6">http://bit.ly/15lr6D6</a>	Sitio del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) con información sobre exportadores, importadores, internacionalización de empresas, cartas de crédito,



**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**