

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2. Bases teóricas

Con el nuevo enfoque mundial de la apertura de los mercados, la competitividad internacional representan un desafío para la nueva generación, obligándole a rediseñar los objetivos y formas de trabajo para hacerle frente a la competencia, así también a los cambios en cuanto a normas y requisitos de calidad que los mercados demandan.

La oferta de servicios es mucho más que el proceso por medio del cual los consumidores obtienen satisfacción a sus necesidades, involucra muchos procesos, pero ante todo es el resultado del esfuerzo del hombre, individual e institucionalmente, mediante el cual logra superar una serie de conflictos.

Es por ello que se hace necesario guiarse en fuentes teóricas para poder solucionar los problemas y enfrentar los cambios.

2.1. Empresa

Definición

ANDRADE (2001) enuncia: La empresa constituye una unidad de producción basada en capital y trabajo con una finalidad lucrativa, creada para la realización de obras materiales, negocios o proyectos destinados a la producción de bienes o servicios. (p 17)

Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan creado. Existen empresas de los más diversos campos de actividad, que emplean tecnologías variadas para producir bienes y/o servicios de distintos tipos, vendidos y distribuidos de una manera diferente, en diversos mercados, para ser utilizados por los más disímiles consumidores.

2.1.1. Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos.

2.1.1.1. Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- a) Industriales
- b) Extractivas
- c) Manufactureras
 - c.1) De consumo final.
 - c.2) De producción.
- d) Servicios

2.1.1.2. Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- a) Empresas individuales:
- b) Empresas societarias o sociedades
- c) Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.
- d) Las sociedades civiles

2.1.1.3. Según su dimensión

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- a) **Microempresa** si posee menos de 10 trabajadores.
- b) **Pequeña empresa:** si tiene menos de 50 trabajadores.
- c) **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- d) **Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores.

2.1.1.4. Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- a) Empresas locales
- b) Regionales
- c) Nacionales
- d) Multinacionales
- e) Transnacionales
- f) Mundial

2.1.1.5. Según la titularidad del capital

- a) **Empresa privada:** si el capital está en manos de particulares
- b) **Empresa pública:** si el capital y el control está en manos del Estado
- c) **Empresa mixta:** si la propiedad es compartida
- d) **Empresa de autogestión:** si el capital está en manos de los trabajadores

2.1.1.6. Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- a) **Empresa aspirante:** Aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder.
- b) **Empresa especialista:** Aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado.
- c) **Empresa líder:** Aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc.
- d) **Empresa seguidora:** Aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

2.2. Definición de un SPA

Según el diccionario Webster un SPA se define como “un manantial mineral” el cual puede ser de aguas frías o termales.

Según la definición del Glosario SPA & Wellness de termasworld.com, la palabra SPA viene del Latín “Salus per Aquam” que significa salud por medio del agua, y es un espacio donde se aplican los tratamientos que se realizan con agua para lograr una mayor grado de relajación, vitalidad y salud, también puede disponer de gabinete de belleza.

Un SPA es un establecimiento de salud que ofrece tratamientos, terapias o sistemas de relajación, utilizando como base principal el agua. No hay un origen cierto de la palabra “SPA”. Algunos lo atribuyen al pueblo belga de SPA, que era conocido en la época romana por sus baños, mientras que otros especulan que viene del acrónimo en latín de la frase “salus per aquam”, o sea, “salud a través del agua”

Según la Real Academia Española de la Lengua, el término SPA es en su origen un topónimo, el de un centro termal situado en la provincia de Lieja (Bélgica), famoso por las propiedades curativas de sus aguas desde la época romana. A partir del siglo XVII —como documenta el Oxford English Dictionary— se generaliza como nombre común para fuente termal o establecimiento balneario en inglés, SPA, y de ahí se extiende a otras lenguas. Su uso en español es muy reciente que algunos explican como un acrónimo (salus per aquam).

En la actualidad, dícese de todos aquellos establecimientos de ocio y salud, donde se utilizan terapias con agua, en las modalidades de piscinas, jacuzzis, hot tub, parafangos, chorros y sauna sin que usen aguas medicinales, en cuyo caso se trataría de un balneario. El concepto con el tiempo se ha ampliado a otras técnicas como aromaterapia, masajes de distintos tipos y Reiki.

Según es.wikipedia.org, también se conoce como SPA a una piscina con agua caliente, con diferentes boquillas para hidromasaje, con sistema de iluminación para cromoterapia y algunas, incorporan un sistema de inducción de fragancias para proveer aromaterapia en el agua.

La diferencia principal entre un SPA y un balneario o terma, es que en estos últimos el agua tiene propiedades minero-medicinales, a diferencia de los SPA donde el agua es la potable.

2.2.1. Antecedentes de un SPA

Desde nuestros antepasados latinos, en tiempos del imperio romano se designaba con la expresión “Salus per aquam” a los lugares de aguas minerales y termales a los que la gente asistía con el fin de obtener resultados curativos para diversas afecciones. Sin embargo el nombre genérico SPA surge hace siglos en la provincia de Lieja en Bélgica por un lugar que contaba con manantiales el cual fue llamado SPA.

2.2.2. Los SPAS en la actualidad

En la actualidad un SPA no necesariamente tiene que estar relacionado a las propiedades curativas de las aguas minerales o termales, sino que ahora puede concebirse como un lugar dedicado al cuidado de la salud, y en algunos caso también ofrecer hospedaje, además de brindar servicios como:

- a) **Área médica** donde se realice una evaluación física y nutricional
- b) **Área deportiva** como gimnasio, entrenadores, piscinas internas y externas para gimnasia en el agua (cinesciterapia).
- c) **Área de Balneoterapia** como hidromasaje, jacuzzi, sauna entre otros, los mismos que sustituyen a las aguas termales.
- d) **Área de tratamientos** donde se realizan masajes, envolturas como de lodos, de algas de hierbas y otros materiales, también tratamientos faciales, peelings, maquillajes, tratamientos anti celulíticos entre otros.
- e) **Área de alimentación** es decir aquella con cocina dietética.
- f) **Áreas de entretenimiento al aire libre** como club de golf, tenis, croquet y de equitación
- g) **Área capilar** para tratamientos relacionados con el cabello y el cuero cabelludo, como masajes y mascarillas capilares, incluso cortes de cabello y tinturado.

- h) **Área de compras** una boutique con productos cosméticos de cuidado para el cuerpo como cremas, jabones líquidos, espumas para la tina y aceites de masaje.

2.2.3. Tipos de SPAS

Según spafinder.com los SPAs pueden abarcar una gran variedad de servicios por ello se los ha clasificado de acuerdo a su tamaño, tiempo de servicios y servicios que proporcionan:

2.2.3.1. Hotel SPA – Resort

Un resort y un hotel SPA ofrecen una variedad de facilidades de recreación, incluyendo un servicio completo de SPA. Las actividades disponibles pueden incluir golf, tenis, cabalgata a caballo, ski y deportes en el agua. Y hay usualmente un rango de opciones de comida. Los tratamientos y los servicios de SPA generalmente complementan a la estadía en el hotel o las actividades en un resort.

En efecto estos SPAs son lugares de temporada o de vacaciones, en donde se pueden realizar actividades de diversión y de recreación que se pueden combinar con tratamientos y servicios de un SPA para obtener una relajación y renovación del alma.

2.2.3.2. SPAs de destino

Los SPAs de destino ofrecen una completa inmersión en la experiencia de un SPA, en los cuales todos los huéspedes participan. Incluso todos los programas proveen actividades de deporte, cocina nutricional, tratamientos terapéuticos y tratamientos corporales, clases educaciones, y usualmente ofrecen ayudar a la mente, al cuerpo y al espíritu, para estar renovados y para conseguir un estilo de vida más saludable.

En estos lugares se puede también hospedarse por un día, varios días o un largo tiempo que permita mejorar el estilo de vida, mejorar la salud y porque no, renovarse. En este tipo de lugares uno puede conseguir realizar programas integrales de salud, tratamientos físicos, mentales y dietas.

2.2.3.3. Connoisseur SPA

La crema de la crema de los SPAs, esta colección de élite fue escogido usando un estricto criterio el cual posee una ambientación extraordinaria, lugares lujosos, un staff de personal muy calificado, con servicios de SPA excepcionales, comida gourmet, y una industria de premios y de reconocimientos.

Estos lugares están dirigidos a las personas más exigentes en cuanto a belleza y salud, los mismos que requieren los mejores servicios en las mejores instalaciones con cocina internacional y con personal muy experto en el área de la estética y salud.

2.2.3.4. Propiedades inmobiliarias SPA

Una opción cada vez más popular con una comunidad entusiasta, son propiedades inmobiliarias que ofrecen a los compradores una oportunidad de adquirir un hogar exclusivo y lujoso en un ambiente construido alrededor de un SPA.

2.2.3.5. SPA Casinos

Los SPA casinos ofrecen a los turistas la oportunidad de tener en sus manos un número de juegos emocionantes y la oportunidad de no abandonar las premisas. Estas propiedades interminables intentan atraer a aquellos que buscan diversión de un casino y la relajación en un SPA de lujo en grandes dosis.

2.2.3.6. Day SPAs o SPAs locales

La visita a estos lugares es simple, y ofrecen una manera flexible de incorporar los servicios de un SPA a la vida diaria. Masajes suaves, faciales que embellecen, y envolvimientos corporales que rejuvenecen son solo algunos de los tratamientos maravillosos que los Day SPAs ofrecen para aliviar el dolor y mejorar la rutina diaria.

Los Day SPAs ofrecen servicios por un día o solo por unas horas, y están diseñados para embellecer, relajar y consentir a través de tratamientos que se

pueden realizar en una o varias sesiones. Y además que pueden brindar servicios personalizados.

2.2.3.7. Medical SPA: Wellness

Estos SPAs proveen bienestar y cuidado preventivo en donde se puede agregar los conceptos tradicionales de la medicina occidental, con filosofías alternativas o complementarias o la combinación de ambas conocida como la medicina integral. Los tratamientos de SPA son incorporados dentro de los programas como una efectiva forma de rejuvenecer y reducir el estrés.

Los SPAs médicos ofrecen programas de cuidado a través de la medicina tradicional para prevenir enfermedades y además los combinan con tratamientos que se ofrecen en los SPAs o en los Day SPAs.

2.2.3.8. SPAs Dentales

La sabiduría popular dice que nadie disfruta ir al dentista, pero cuando se incorporan elementos de un SPA. Hoy en día los dentistas emprendedores han creado un concepto nuevo un SPA dental en donde los clientes se apuntan hacer su chequeo semestral en un SPA de lujo.

2.2.3.9. SPA móvil

Los SPAs móviles llevan a los practicantes profesionales a su casa u oficina, lo hacen fácil para Ud. Para que disfrute de los servicios de un SPA, tales como faciales, masajes, manicures y pedicuras en cualquier parte a cualquier hora. Planifique una fiesta de cumpleaños con sus amigas, antes de su boda o en la oficina.

2.3. Cliente

En el comercio y el marketing, un **cliente** es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

2.3.1. ¿Quién es el cliente de un SPA o un Day SPA?

Cualquier persona que esté buscando cuidarse ese es el cliente de un SPA. Son personas que están buscando mejorar su apariencia y preservar su salud. Se puede categorizar a los clientes de un Day SPA, y con ello se puede brindar una combinación de servicios de SPA al mercado.

2.3.2. Clases de clientes de un SPA o un Day SPA

2.3.2.1. Los clientes de la clase Lujosa: “el Sr y Sra. Mucho Dinero”

Tradicionalmente, mujeres y hombres de dinero y que ocupan su tiempo libre en SPAs con estilo europeo o aquellos SPAs de Destino. Las personas en esta categoría aprecian ser cuidados y aliviados. Los servicios para estos clientes suelen concentrarse en el Lujo, y los mejores y más sofisticados servicios. Este tipo de clientes demandan y esperan recibir lo mejor en los tratamientos. Ellos aprecian lo mejor y los tratamientos más lujos disponibles. Suelen escoger paquetes de un día completo. Los equipos, el menú de servicios y el trato de los empleados hacia los clientes requieren un alto grado de finura. Este tipo de clientes son caprichosos e inconsistentes y se los puede denominar como “Saltadores de SPAs”, ya que nunca están satisfechos con una sola locación, ellos quieren visitar algunos o muchos SPAs y experimentar muchos programas o tratamientos. Esto añade un nivel de dificultad ya que cada SPA es comparado con otro fácilmente.

2.3.2.2. La clase alta, personas con carrera: “El Sr, la Sra. o la Srta., Profesional”

Esta es probablemente el segmento más grande de los visitantes de SPAs o de Day SPAs. Buena salud y bienestar son importantes para este tipo de personas. Su carrera es muy importante y su cuidado requiere que sea en tiempo justo y en lo posible rápido. Este tipo de cliente una vez introducido en los Servicios de un SPA o un Day SPA es un poco leal y obediente. Es recomendado bastantes complementos para la retención de este tipo de clientes. Este tipo de clientes puede dejar de asistir a un SPA si este lugar no está equipado y si no está a la

vanguardia de los tratamientos y de las marcas conocidas de productos. El aspecto que posee más dificultad es que no se le brinde el servicio a tiempo. La sofisticación y la técnica facilitan a que se atraiga más fácil a este tipo de clientes. Ahora, es probable que sea el segmento más grande de usuarios de los Day SPAs y puede continuar creciendo.

2.3.2.3. Clase media, personas de carrera: “El Sr y la Sra., que ejecutan trabajo duro”

Este cliente está situado en el medio del camino de un Day SPA. Exponerlo a todo un tratamiento de hidroterapia o un paquete muy largo no es necesario para él. Este tipo de cliente es apreciativo, leal y dispuesto a crecer con usted. Este tipo de cliente le gusta ahorrar en múltiples compras, o en las varias visitas y lo recomendarán a otros clientes. Esta categoría de clientes crecerán como una conciencia pública y el número de Day SPAs crecerá también. Este tipo de clientes desearios de visitar un SPA de destino pero no poseen tiempo y recursos financieros para hacerlo regularmente y reciben pocos servicios.

2.3.2.4. Clase padre o madre no trabajadora, cuidando niños: “el Sr., o la Sra., estresados”

Este es el cliente quien esta desesperadamente necesitado de un Day SPA para un escape. Pero existe una dificultad para tenerlos en un SPA. Paquetes específicos y especiales deben ser ofrecidos a este grupo porque ellos no únicamente revivirán con el resultado del servicio sino que ellos hablaran de su experiencia a sus conocidos y a sus vecinos. Esta categoría de clientes, hombre o mujer ha tomado la decisión de concentrarse en la crianza de sus hijos. Están determinados como la clase de clientes que rara vez son fieles, los encontrará una o dos veces en el SPA.

2.3.2.5. Clase ciudadanos mayores: el señor o la señora es muy tarde para mí.

Estos clientes necesitan servicios de SPA. Ellos no quieren ser el Señor de 75 años que quiere convertirse en el de 40 años, pero quieren mejorar la piel y necesitan sentir bienestar dramáticamente. Este tipo de cliente es muy difícil de

obtener. Persuasión, educación y continuo convencimiento se requiere para que este tipo de clientes se quede como cliente de un SPA. Trate de implorar si es necesario. A estos clientes les van bien las terapias con agua, tratamientos específicos para los músculos adoloridos. Debido a que son adultos mayores se debe tener precaución con las condiciones de salud y con aquellos tratamientos que pueden resultar contraindicados.

2.3.2.6. La clase adolescente: “Sr o Srta., yo ya soy un adulto!”

Los adolescentes ciertamente necesitan algunos servicios de SPA, particularmente en el área tratamientos de la piel, algunos con problemas de piel grasa o con acné incluso en la espalda. Los adolescentes son personas ocupadas, estresadas, y la mayoría de ellos no se preocupa por su piel, sino solo cuando esta tiene un problema. Son inconstantes y no fiables. Ellos quieren curas instantáneas para el acné y para obtener cuerpos perfectos en una sola sesión.

Obtener adolescentes, mantenerlos y hacerlos regresar es un desafío, pero un negocio adolescente puede construir rápidamente con algunos éxitos.

2.3.2.7. La clase de los niños: ups, soy demasiado joven para eso!

Una de las razones por las que los europeos son más conscientes en el cuidado de la piel es porque a ellos les enseñaron a cuidarse la piel desde muy jóvenes. El Dr. Albert Kligman, uno de los desarrolladores del Retin A y de otros tratamientos para el acné. Ha advertido en decir que la piel comienza a desgastarse a partir de los 12 años. Es esto verdad, entonces los pre púber deben aprender a cuidarse a temprana edad? Aunque los niños no necesiten tratamientos como los que los adultos se realizan, si deben realizarse limpiezas faciales no muy a menudo, esto les servirá para que ellos cambien su punto de vista y mejoren en su aspecto.

2.4. Segmentación de mercado

2.4.1. Definición

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de

los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. (Kotler, 2008, p235)

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

Además se puede considerar que un segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que poseen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores.

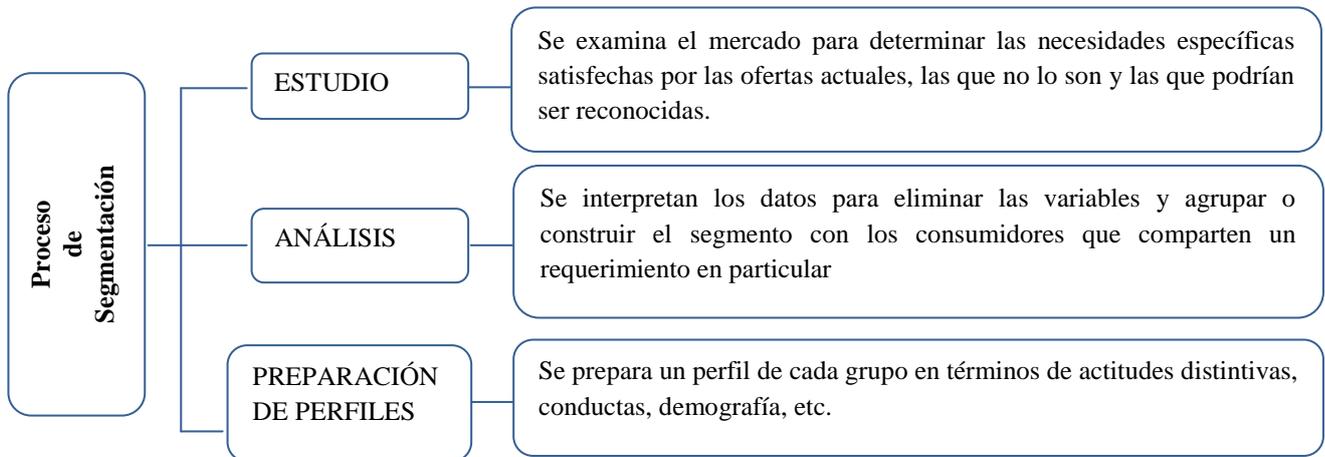
2.4.2. Beneficios de la Segmentación de mercados.

El hecho de segmentar mercados presenta varias ventajas, entre las que se puede citar a continuación:

- a) La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- b) Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un mercado.
- c) Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- d) La selección de canales de comunicación se facilita mucho.
- e) La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- f) Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva importante.

2.4.3. Proceso de Segmentación de mercados.

Esquema 1 Proceso de Segmentación



Fuente: Elaborado por el autor

2.5. Posicionamiento

2.5.1. Definición

El Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto, marca o grupo de productos o empresa en la mente de los consumidores en relación con las ofertas de la competencia. (Lamb, 2002, p 249)

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto o servicio y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

Por lo general la posición de los productos o servicios depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta, que representan las percepciones de los consumidores.

2.5.2. Metodología del posicionamiento

Para posicionar un producto o servicio ofertado por una empresa, se puede seguir una metodología, la cual se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo del producto o servicio.

2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
3. Decidir la o las estrategias en función de las ventajas competitivas.
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Para ello, hay que tomar en cuenta que el Posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja.

Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- a) Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- b) Apoderarse de la posición desocupada
- c) Desposicionar o reposicionar a la competencia.

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo en la mente de nuestro cliente meta, la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición. La marca que está en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella.

2.5.3. Matriz de posicionamiento

Esta matriz se construye a partir de dos ejes: el valor de los atributos de un producto y/o servicio y la evaluación del desempeño respecto de dichos atributos que el cliente o consumidor efectúa.

2.5.3.1. Construcción de la matriz de posicionamiento

Para construirla, se debe descomponer el producto y el servicio en los elementos que lo constituyen, es decir los atributos de valor. Por ejemplo, para el caso de un SPA los atributos del servicio están dados por: el confort, el ambiente del lugar, la tranquilidad, la buena atención, los servicios complementarios, etc. Una forma sencilla de determinarlos, es realizar un grupo focus o una consulta a un experto del negocio o actividad.

Una vez definidos los atributos, se debe realizar la consulta a los clientes respecto de dos cuestiones:

1. Los atributos que consideran más importantes jerarquizándolos.
2. Cómo evalúan el producto o el servicio de la empresa y de la competencia respecto de tales atributos.

Estas dos preguntas permiten responder elaborar el siguiente Mapa de Posicionamiento que presenta **4 Cuadrantes de Decisión Estratégica** que dan pautas de cómo se ha asignando los recursos en la Empresa. Los cuadrantes son:

Esquema 2 Cuadrantes de Decisión Estratégica

Criterio Y	Alto	III SOSTENIMIENTO	I ALTA PRIORIDAD ESTRATEGICA
	Bajo	IV 1 MANTENIMIE NTO	II DE IMPULSO
		Alto	Bajo
		Criterio X	

Fuente: Elaborado por el autor

2.6. Planeación

2.6.1. Concepto

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. (Terry, 2001, p 3)

La planeación está compuesta por numerosas decisiones orientadas hacia el futuro, en ella se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas. A ella se destinan pensamiento y tiempo en el presente para recibir buenos rendimientos en el futuro, al menos en lo posible.

2.6.2. Principios de la planeación

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

- a) **Principio de la universalidad:** La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. Para que sea suficiente desarrollar el plan.
- b) **Principio de racionalidad:** Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente.
- c) **El principio de la precisión:** Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.
- d) **El principio de la flexibilidad:** Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.
- e) **El principio de la unidad:** Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es irrefutable que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.
- f) **El principio de factibilidad:** Lo que se planea debe ser realizable.

- g) **El principio de compromiso:** La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.
- h) **Principio de factor limitante:** En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.
- i) **Principio de inherencia:** Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

2.6.3. Importancia de la planeación

Esta se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupa en las organizaciones bien administradas, en donde se han convencido que la planeación es la que les ayudara para estar en buenas condiciones en el futuro.

Rodríguez (2005) nos habla que la planeación es importante por dos razones: por su primacía (es decir la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas) y su transitividad (como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total) (p 25)

2.6.4. Propósitos de la Planeación

La planeación tiene diferentes propósitos:

- a) Minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea a las condiciones de las organizaciones.
- b) Proveer información sobre las condiciones de un curso de acción propuesto, de manera que el factor de riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.
- c) Elevar el nivel de éxito organizacional
- d) Establecer un esfuerzo coordinado de la organización
- e) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

La planeación no elimina el riesgo pero ofrece bases para determinar con precisión el grado de riesgo. Cuanto mayor es el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o el fracaso de un plan, menor es el grado de riesgo.

2.6.5. Riesgo

El riesgo se define como:

El conocimiento de la probabilidad de que un evento dado pueda ocurrir.

2.6.6. Proceso de planeación

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

Diagnóstico

Establecimiento de objetivos

Formulación de estrategias

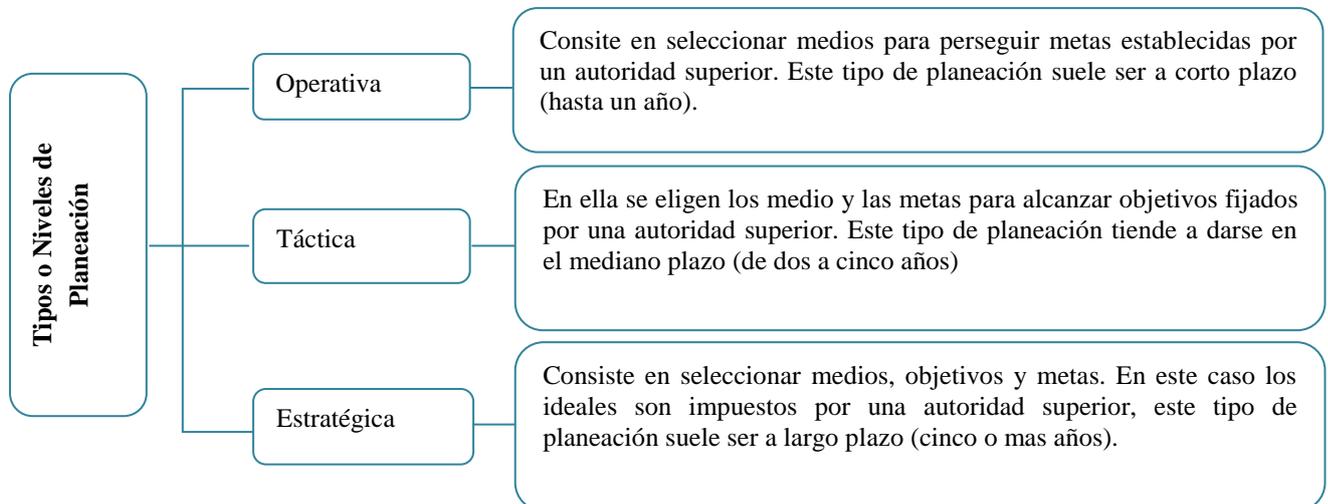
Desarrollo de los planes de operación

Establecimiento de presupuestos financieros

Ejecución de las operaciones

2.6.7. Tipos o niveles de planeación

Esquema #3 Tipos de Planeación



Fuente: Elaborado por el autor

Según Rodríguez (2005), existe otro nivel más de Planeación, y él la denomina Planeación normativa, que es aquella que requiere la elección explícita de medios, objetivos, metas e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido, y no posee un horizonte fijo. (p 30)

2.7. Planeación estratégica

Es un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar al porvenir que se tienen los mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse, y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos. Además específica que el marketing estratégico, tiene una función económica importante en una economía de mercado, no solamente por el hecho de que asegura el eficiente encuentro entre oferta y demanda, sino también porque conecta un círculo virtuoso de desarrollo económico (J. Lambin. 1995, 16-17).

La planeación estratégica abarca la formulación de las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional, para implantarlas debidamente y alcanzar resultados adecuados.

2.7.1. Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es importante porque permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización. Hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la experiencia sea siempre una guía totalmente confiable.

2.7.2. Propósitos de la Planeación estratégica

Aunque existe una variedad de propósitos que puede cumplir la planeación estratégica, los comúnmente reconocidos son 5.

El primero hace referencia a la visibilidad y empleada explícitamente como medio para la determinación de los objetivos de largo plazo que soportan las organizaciones y como medio para la concepción de las estrategias para lograrlos.

El segundo se define como el marco de trabajo sin el cual la administración toma el control. La acción de la planeación hace que se guíe al negocio mediante los objetivos y las estrategias que se desarrollan en el plan estratégico.

El tercero sirve como un vehículo para la comunicación entre los niveles de administración en la organización y entre las subunidades en la organización.

El cuarto es de gran importancia porque desarrolla las habilidades necesarias de la administración y las perspectivas de la organización.

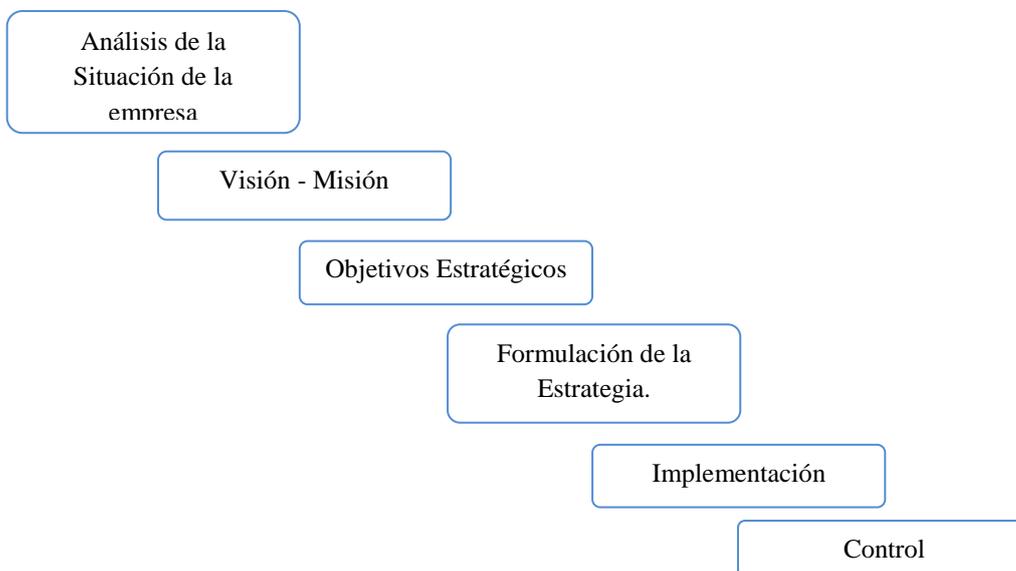
El quinto propósito de la planeación estratégica hace referencia a incrementar el nivel de creatividad empleado en la administración de la organización. La planeación estratégica efectiva demanda de ejercitar la creatividad para quienes está encargado el proceso de la planificación. Para que generen alternativas reales y de gran importancia para cumplir los objetivos que se hayan planteado.

2.7.3. Proceso de la planeación estratégica

El esquema siguiente corresponde a la traducción del esquema de la página web:

www.netmba.com/strategy/process/

Esquema #4 Proceso de Planeación Estratégica.



2.7.3.1. Visión

Se refiere a la imagen futura que quiere la empresa, es decir, es pensar en el futuro y hacer planes para llegar precisamente ahí. Poseer una visión clara de la empresa implica determinar el destino. Y es fundamental establecerla, la misma debe ser comprometedora y motivante y debe ser creada por la persona encargada de

dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

2.7.3.2. Misión

La misión de la empresa, a menudo es vista como algo tedioso o abstracto pero esta es realmente un factor fundamental para poder tomar las decisiones y establecer estrategias. La incertidumbre debido a la infinita complejidad del universo de posibles oportunidades disponibles para el negocio pueden hacer que es establezca un nicho de mercado en donde podría funcionar la empresa.

Ese nicho se define como la misión o el concepto de negocio de la empresa, es decir la misión es una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía de su administración, también evita distraerse en áreas que no sirven para cumplir con el propósito original del negocio, la redacción de la misma debe ser breve para poder enfocarse mejor.

2.7.3.3. Análisis de la situación de la empresa

El proceso de la planeación estratégica o la especificación de quien debería hacer que y cuando en el desarrollo del plan estratégico, es a lo mejor el más importante componente en el diseño de la planeación estratégica. Y es por ello que quien planifica debe hacer un análisis cuidadoso de los aspectos internos de la empresa y del entorno externo de la misma.

2.7.3.3.1. Análisis de los factores externos.

En el ambiente de la empresa existen dos dimensiones externas. De un lado tenemos los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Por el otro tenemos los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

El manejo de una empresa se vuelve cada vez más complejo es por ello que los directores deben planear por anticipado el cambio. En la actualidad las empresas batallan con el crecimiento de la competencia global, de una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de otros factores económicos, políticos y sociales que se han convertido en verdaderos retos pero que ofrecen oportunidades de comercialización.

Cualquier cambio en el ambiente de la empresa hace que se tomen decisiones para no dejarse afectar por los mimos. Si bien la mayoría de los factores en el entorno poco se pueden modificar, los administradores de la empresa si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico.

a) Factores macro

Los factores ambientales de importancia estratégica para toda empresa son:

El factor demográfico, las condiciones económicas, la competencia, los factores socioculturales, los factores políticos y legales así como la tecnología.

a.1) Factor Demográfico

El desarrollo demográfico es uno de los factores que se debe considerar, ya que estos indicadores son información útil para medir los cambios en la actitud o los valores, porque son personas quienes conforman el mercado. Asimismo, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se encuentra la empresa, con ello se logrará dirigir los productos o servicios para ese mercado meta. Debido a que los cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros.

a.2) Condiciones económicas

Las condiciones económicas son de esencial importancia para el planeamiento estratégico ya que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de

los mercados que la empresa comercia, sino en la capacidad de la organización para atenderlos rentablemente. Las personas de por sí, no constituyen un mercado; es preciso que ellas dispongan de dinero para gastarlo y estén dispuestas a hacerlo. Por ello, es fundamental que las empresas observen el ambiente económico y traten de identificar las probables direcciones de los factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también distintas conductas de gasto y preferencias diversas.

a.3) Competencia

Desde una perspectiva estratégica y generalizada se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. Pero hoy en día no basta con entender a los clientes, sino entender como hacen algunas empresas que compiten con la nuestra, para ello es necesario contar con un sistema propio para obtener información continua de los competidores.

a.4) Factores socioculturales

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada poseen valores y creencias fundamentales y por ello tienen una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

Las empresas deben analizar estos aspectos para adaptar su manera de trabajo ya que las actitudes de los individuos pueden incidir profundamente en los productos y hacia las actividades de mercadeo que se realicen.

a.5) Factores políticos y legales

El factor político se compone por un agregado de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto a los individuos

en la sociedad como a las actividades de las empresas. La existencia de leyes y regulaciones hace que los administradores tengan la tarea de analizar estos factores para que no perjudiquen al desenvolvimiento de la empresa y para que la empresa pueda ofrecer productos y servicios de orden legal.

a.6) Tecnología

Es uno de los factores más sobresalientes que hoy por hoy determinan el rumbo de las empresas es la tecnología, sobre todo en las organizaciones que utilizan equipos físico o expertise técnica en algún grado. En el entorno de las organizaciones se presentan nuevas tecnologías, todos los días, y se crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Es por ello que los cambios en la tecnología pueden influir en los valores y estilos de vida del consumidor. Por ello resulta importante que en las empresas se mejore en la capacidad y en la productividad del trabajo humano, para ello es necesario una mejor educación del obrero, el técnico o el profesional, y una más eficiente preparación de los cuadros directivos, ya que eso proporciona una acción eficiente de los factores que directamente intervienen en la producción.

b) Factores micro

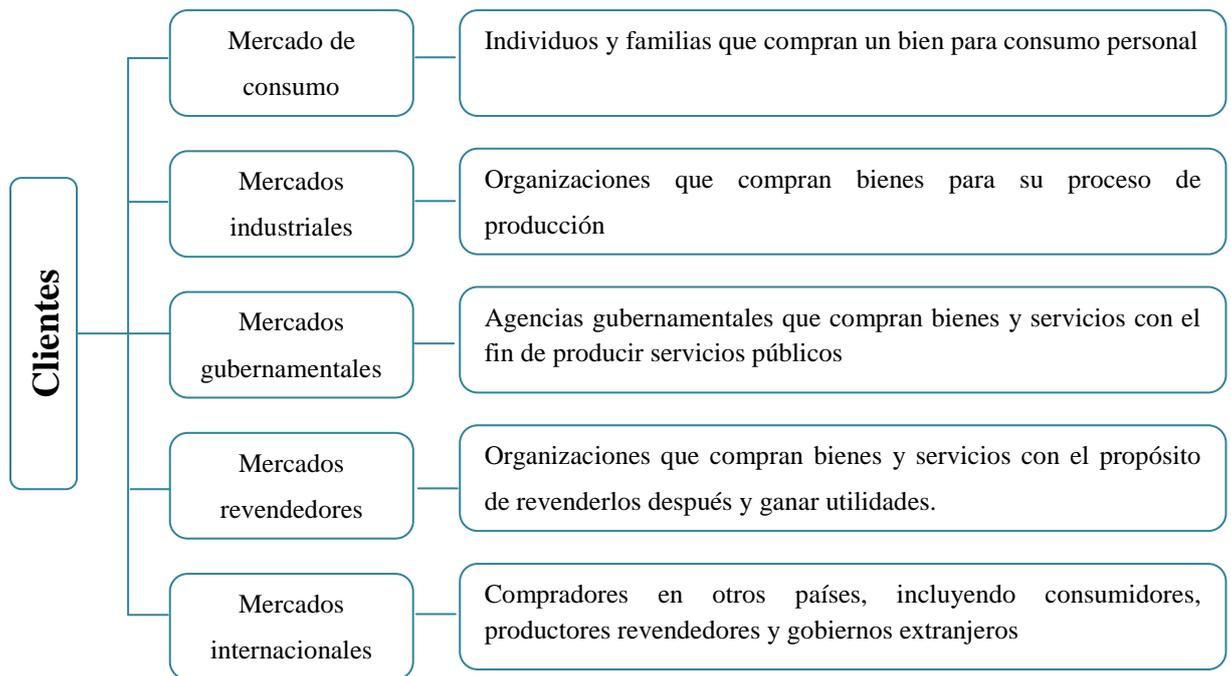
b.1) Proveedores

Estos son empresas o personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y ofertar servicios. Los mismos que pueden influir en la empresa de una manera sustancial. Como las tendencias de precio en sus consumos clave, la escasez de las materias primas, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo.

b.2) Clientes

La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

Esquema #5 Tipos de Mercados



Fuente: Elaborado por el autor

2.7.3.3.2. Análisis interno

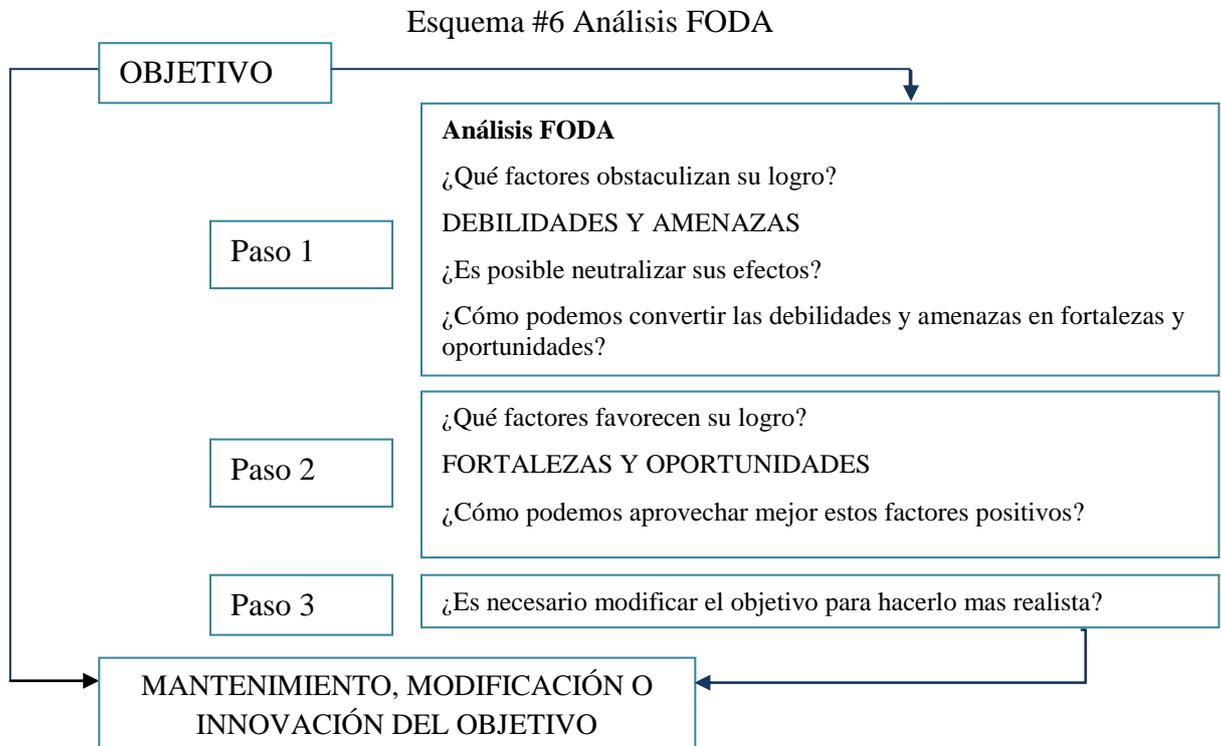
El análisis de la situación interna de la organización puede ser usualmente dividida en dos componentes, el primero de ellos es el pasado, es decir las fallas que cometió la empresa pueden ser entendidas para mejorar, predecir e influir en el futuro. La segunda parte es evidenciar la existencia de un conjunto de habilidades, de competencias distintivas, identificando sus fortalezas para explotarlas e identificar sus debilidades para remediarlas. Para ello se puede usar una herramienta muy útil, denominada FODA, donde se determinan debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Además el Diamante de Porter, y el Diagrama Causa Efecto de Ishikawa o Espina de Pescado entre otras.

a) Análisis FODA

1. Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para alcanzar los objetivos que se ha fijado inicialmente.
2. Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá enfrentar.

- Permitir explotar los factores positivos de una mejor manera y neutralizar o eliminar los efectos de los factores negativos.

Proceso de aplicación del análisis FODA



Fuente: Rodríguez, JOAQUIN (2005) pag. 148

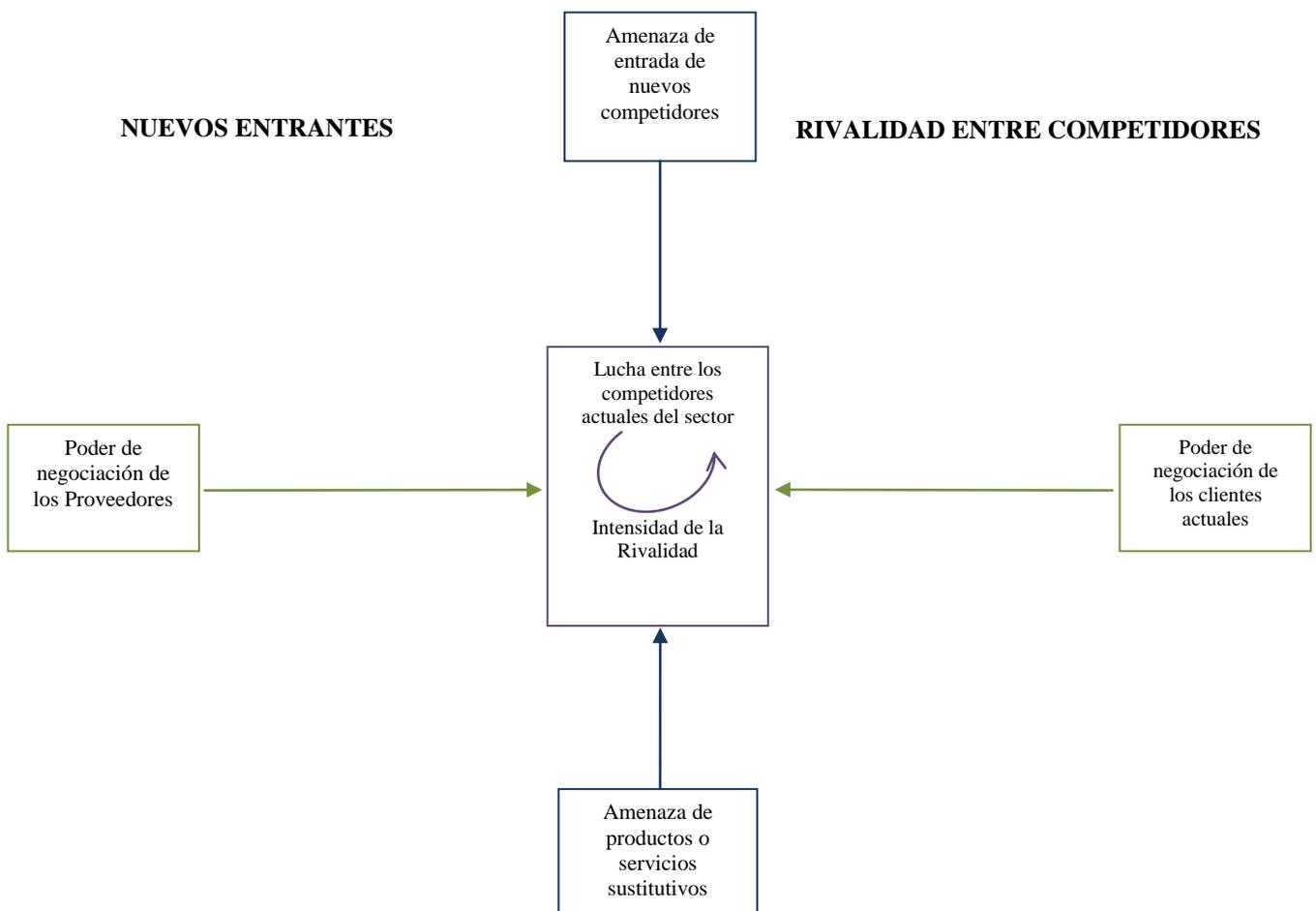
b) Diamante de Porter

Michael Porter, plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

c) Las cinco fuerzas

El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

Esquema #7 Cinco Fuerzas de Porter



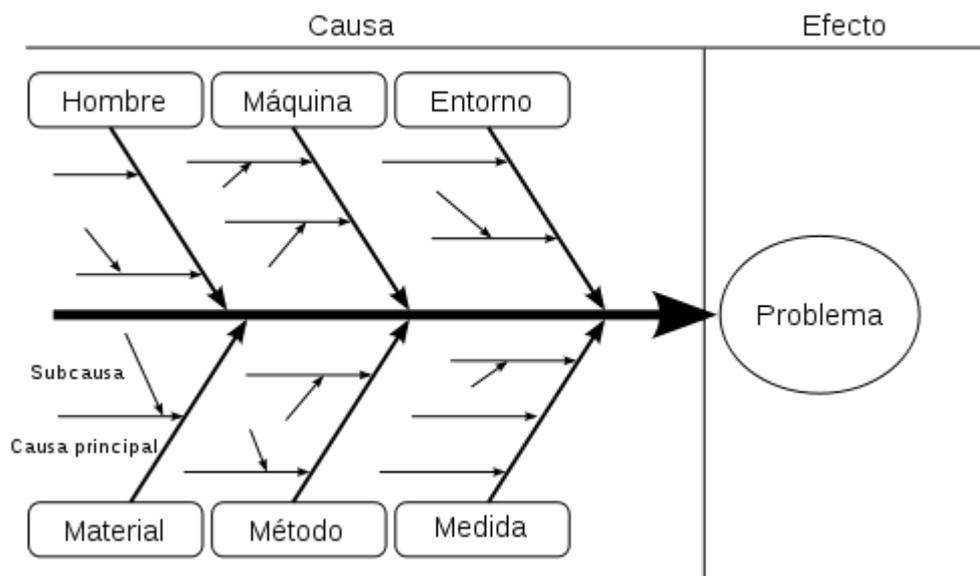
d) Diagrama de Ishikawa

También se lo denomina diagrama de causa-efecto, es una herramienta para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como es la calidad de los procesos, los productos y servicios. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: **diagrama de espina de**

pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos, a este eje horizontal van llegando líneas oblicuas (como las espinas de un pez) que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. Simultáneamente, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias.

Esquema # 8 Diagrama de Ishikawa



2.7.4. Objetivos estratégicos o de largo plazo

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son esfuerzos de la organización para alcanzar, para satisfacer su misión, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

2.7.5. La estrategia

2.7.5.1. Definición

ACEVES (2004) manifiesta: Las estrategias son acciones planeadas con efecto en el mediano y largo plazo. (p. 102)

La estrategia es lo que permite obtener una ventaja competitiva y alcanzar aspiraciones como ser líder, aumentar las ventas o ganar cuota (Revista líderes, 9 de junio del 2003)

En efecto una estrategia es lo que una empresa pretende hacer para poder alcanzar sus objetivos y metas, además se puede considerar a la estrategia como lo que finalmente hace la empresa, pues con ella se logra buscar respuestas a los problemas futuros que se presenten.

2.7.5.2. Tipos y características de las estrategias

Se sabe que un plan estratégico es una modelo de acción, entonces las estrategias son pautas a seguir para que la empresa tenga un comportamiento; se pueden determinar muchos tipos de estrategias, pero se va hablar de la estrategia empresarial.

2.7.5.2.1. Estrategia Empresarial.

Según García (1994). La estrategia empresarial se define como esa orientación básica donde se tienen en cuenta los entornos, tanto los entornos económicos como societarios, tecnológicos y de apertura económica, que definen el marco de referencia para la empresa. (p.240)

Las empresas alcanzarán éxito, siempre y cuando la administración sea correcta, pues de ella depende que los objetivos se desarrollen y se cumplan. Es muy cierto que la administración se la deberá llevar a cabo con el trabajo en equipo pues es con esta sinergia es que se consiguen los mejores resultados.

2.7.5.2.2. Estrategias de Crecimiento.

El crecimiento permite a las empresas obtener las ventajas de las economías de escala, y otras ventajas para lograr un crecimiento en ventas de la empresa.

Matriz de estrategia de Crecimiento Intensivo

	Bajo Riesgo Productos Actuales	Alto Riesgo Productos Nuevos
Bajo Riesgo Mercados Actuales	<i>Estrategia de Penetración de Mercado</i>	<i>Estrategia de Desarrollo de Producto</i>
Alto Riesgo Mercados Nuevos	<i>Estrategia de Desarrollo de Mercado</i>	<i>Estrategia de Diversificación</i>

Fuente: Elaborado por el autor.

La matriz de crecimiento es una forma muy útil para pensar en diferentes estrategias de crecimiento. El eje vertical representa oportunidades de crecimiento en mercados. El eje horizontal considera si la empresa debería colocar sus recursos en los productos o servicios ya existentes o si se deben desarrollar o adquirir nuevos productos y en los nuevos mercados para lograr el crecimiento.

Estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que

supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

2.7.5.2.3. Importancia de las estrategias

Según Rodríguez (2005) la importancia se expresa en los siguientes ítems:

- a) La falta de estrategia puede originar que no se logren los objetivos.
- b) Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- c) Sirven como base para alcanzar los objetivos y ejecutar la decisión.
- d) Facilitan la toma de las decisiones al evaluar alternativas y elegir mejor.
- e) La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias
- f) Desarrollan la creatividad en la solución de problemas de la empresa.

2.7.5.2.4. Fidelización de los Clientes

Definición

Según Malfitano (2007). Fidelización es el proceso de lograr la lealtad de un cliente a la integridad del sistema, engarzado a todos los conectores de este. (p.247)

Así se puede decir que la Fidelización de los clientes, no es más que el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables con la empresa obteniendo una alta participación en consumo.

Una estrategia a seguir es un Plan de Fidelización, el cual se entiende como un conjunto de acciones organizadas para estimular y retener a los clientes más interesantes y fieles a fin de minimizar el desgaste, que se traduce en clientes perdidos e incluso aumentar el volumen de compra de la cartera.

El Programa debe ser rentable para la organización ya que el objetivo número uno del mismo es que genere una mayor rentabilidad a la empresa a través de la repetición de compra del cliente. Los costos de las acciones deben estar muy bien pensados, calculados y definidos y deben formar parte del presupuesto de Marketing de la empresa.

2.7.6. Implementación

Para la implementación efectiva de las estrategias, es necesario que ellas sean traducidas en políticas que pueda ser entendida a nivel funcional de la organización. La expresión de la estrategia en términos de funcionalidad puede servir también en cualquier práctica aunque no pueda ser visible en los niveles altos. La estrategia debe ser traducida en políticas específicas para las áreas funcionales como:

- a) Marketing
- b) Investigación y desarrollo
- c) Producción
- d) Recursos humanos
- e) Sistemas de información

Para contribuir al desarrollo de políticas funcionales, la fase de implementación implica identificar los recursos requeridos y ponerlos en el lugar necesario para hacer cambios correctos.

2.7.7. Control

Una vez implementadas las estrategias en la organización, los resultados que se desprendan de ellas deben ser medidos y evaluados, con cambios realizados para mantener a la empresa a flote. De esto se desprende que los sistemas de control deben ser desarrollados e implementados para facilitar este monitoreo.