

---

## Algunos modelos de planeación...

Milagros Cano Flores,  
y Daniel Olivera Gómez\*

---

### RESUMEN

La planeación es una de las más importantes funciones de la gestión directiva en las organizaciones actuales. La planeación, especialmente la estratégica, no es un concepto novedoso, por mucho que a nivel empresarial, público o privado, y hasta fechas recientes, se haya adoptado como imprescindible. Su proceso se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es imprescindible que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento.

Asimismo, la planeación estratégica puede representar diferentes enfoques e implicaciones, dependiendo de los objetivos y las características de las organizaciones que la practican. Las entidades empresariales, comerciales, industriales o de servicios, enfocan la planeación de sus áreas funcionales en relación directa del proyecto de negocio que se tenga en mente. Cualquiera que sea la naturaleza y características de las organizaciones, todas requieren de la adopción de sistemas o procesos de planeación más o menos sofisticados que les permitan competir con eficiencia y eficacia; deben elegir cuidadosamente las formas de llevar a cabo las actividades del sistema, centralizándolo o haciéndolo altamente participativo, como lo exige la dinámica de las corporaciones modernas. El presente documento muestra siete modelos del proceso general de planeación y planeación estratégica y tres modelos de planeación de mercadotecnia. Procesos de planeación orientados a dar cumplimiento a los objetivos para alcanzar los resultados esperados.

### I. INTRODUCCIÓN

El campo teórico-práctico de la planeación se expande en la medida en que el fenómeno de la globalización impacta en la estructura económica de los países que compiten en los mercados internacionales. La agudización de la competencia por posicionarse en los mercados de libre intercambio o del intercambio controlado, demanda de las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, una configuración más depurada de sus sistemas de planeación, particularmente los de sus proyectos estratégicos.

Existe una vasta compilación de tratados acerca de este tema, en la que se identifica una metodología general que sistemáticamente conduce a

la elaboración de planes y proyectos estratégicos, donde por lo general, se da por entendido que cualquier proyecto estratégico de mercadotecnia debe tener una clara descripción de su estructura y de sus objetivos, los que, al ser analizados y evaluados, tienen una repercusión terminal (evaluación del impacto) tanto financiera como de carácter estructural, en la que se establecen con claridad los vínculos y relaciones con estos factores.

El presente documento presenta un marco de referencia acerca de modelos de planeación estratégica, que permite ubicar a los lectores en el campo de la metodología de proyectos estratégicos de áreas funcionales -mercadotecnia, finanzas, recursos humanos- que incluyen factores de diagnóstico, pronóstico y evaluación administrativa, económica y financiera, aplicables a situaciones específicas de variados problemas organizacionales.

Con este propósito se hizo un acopio de materiales, se efectuó un proceso de verificación y análisis de la literatura disponible para obtener los referentes teóricos necesarios, a través de la preparación de fichas bibliográficas que permitieron organizar los elementos teóricos seleccionados.

### II. DE LOS MODELOS

En este apartado se presentan algunos de los modelos que ilustran el proceso de planeación, incluyendo los de carácter estratégico y mercadotécnico. En ellos, podremos apreciar la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación

Resulta conveniente destacar que los modelos son abstracciones de la realidad de los cuales nos valemos para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad. Un modelo es fundamentalmente "la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte". (Kotler y Armstrong, 2000, p. 425). Es la representación de algo. Habitualmente, conecta

---

\* Académicos del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: mcano@uv.mx y dolivera@uv.mx

varios componentes de tal manera que da lugar a un todo final que representa 'el algo'. Asimismo, un modelo debe ser: explicable y predecible, general, alto en poder heurístico, alto en poder unificador, original, simple, apoyado en hechos, probable, verificable.

Los modelos se clasifican con relación a su propósito o técnica básica. Respecto al propósito del modelo hay dos tipos: 1) el modelo descriptivo y 2) el modelo de decisión. El modelo descriptivo tiene por objeto explicar las cosas tal como están o funcionan, no contiene juicio alguno del valor de los fenómenos porque su único objeto es presentar las operaciones internas de un sistema. El modelo de decisión intenta penetrar en cómo deberían ser las cosas, es una formulación desarrollada con el propósito de identificar una solución *mejor*.

Con relación a la técnica del modelo hay tres tipos: 1) modelos verbales, que describen un fenómeno o problema con palabras; 2) modelos gráficos, que son descripciones gráficas o diagramáticos de un fenómeno o problema, como indica la expresión; y 3) modelos matemáticos, o sea, descripciones algebraicas o simbólicas. La dimensión modélica nos permite identificar, conocer y valorar aquellos segmentos nucleares del universo, motivo e interés de estudio que se nos muestra desconocido.

Al hacer la revisión de los diferentes enfoques teóricos analizados, nos enfrentamos a variadas explicaciones de autores cuya intención es explicar los significados de la planeación, la planeación estratégica y la planeación de mercadotecnia. Respecto al tema de la planeación y la planeación estratégica, encontramos distintos referentes cuya importancia queda manifiesta cuando reflexionamos acerca de ellos. Pasemos a revisarlos.

### III. LOS MODELOS DE PLANEACIÓN

En esta parte se revisan modelos generales de planeación y planeación estratégica, como puntos preliminares del análisis de algunos modelos de planeación de mercadotecnia.

#### III.1 El modelo de William Newman

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos "...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir". (Álvarez, 2002, p. 23).

A partir de estas declaraciones, se construyen los gráficos de los modelos descritos. En ellos es posible encontrar elementos que tienen una gran coinciden-

cia, como se puede apreciar.

**Figura 1: MODELO DE WILLIAM NEWMAN**



Fuente: Álvarez, 2002, p. 23.

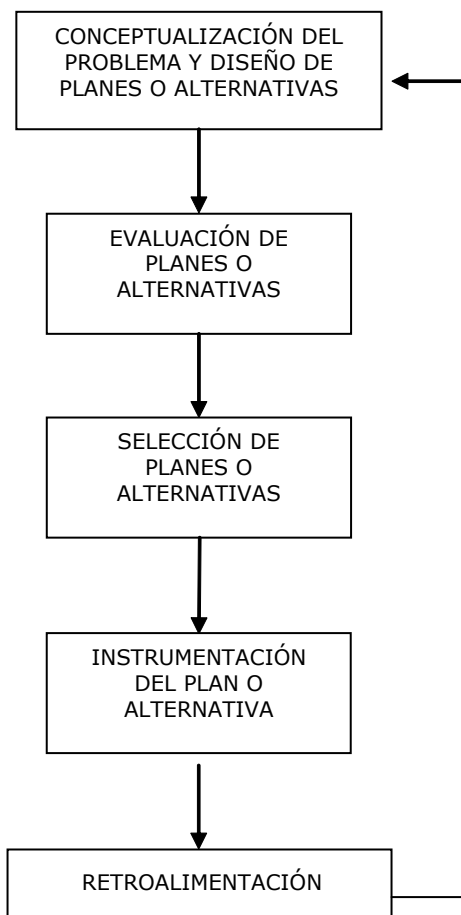
La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Nos puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

#### III.2 El modelo de planeación de Frank Banghart

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación. (Álvarez, 2002, p. 25)

Figura 2: MODELO DE FRANK BANGHART



Fuente: Álvarez, 2002, p. 25.

La propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor.

En la fase de la *conceptualización del problema* ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la *evaluación de los planes o las alternativas propuestas*; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la *selección de planes o alternativas*, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, *instrumentación del plan o alternativa*, se refiere propiamente a la *operacionalización del plan o alternativa seleccionada*, iniciando –así lo interpretamos– la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Banghart, pese a su simplici-

dad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, podemos tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos.

### III.3 El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: Establecer la Visión; Paso dos: Definir la situación actual; Paso tres: Acordar su Misión; Paso cuatro: Desarrollar sus Objetivos; Paso cinco: Generar Alternativas; Paso seis: Seleccionar Estrategias; Paso siete: Convenir Tácticas; y Paso ocho: elaborar el Plan Táctico.

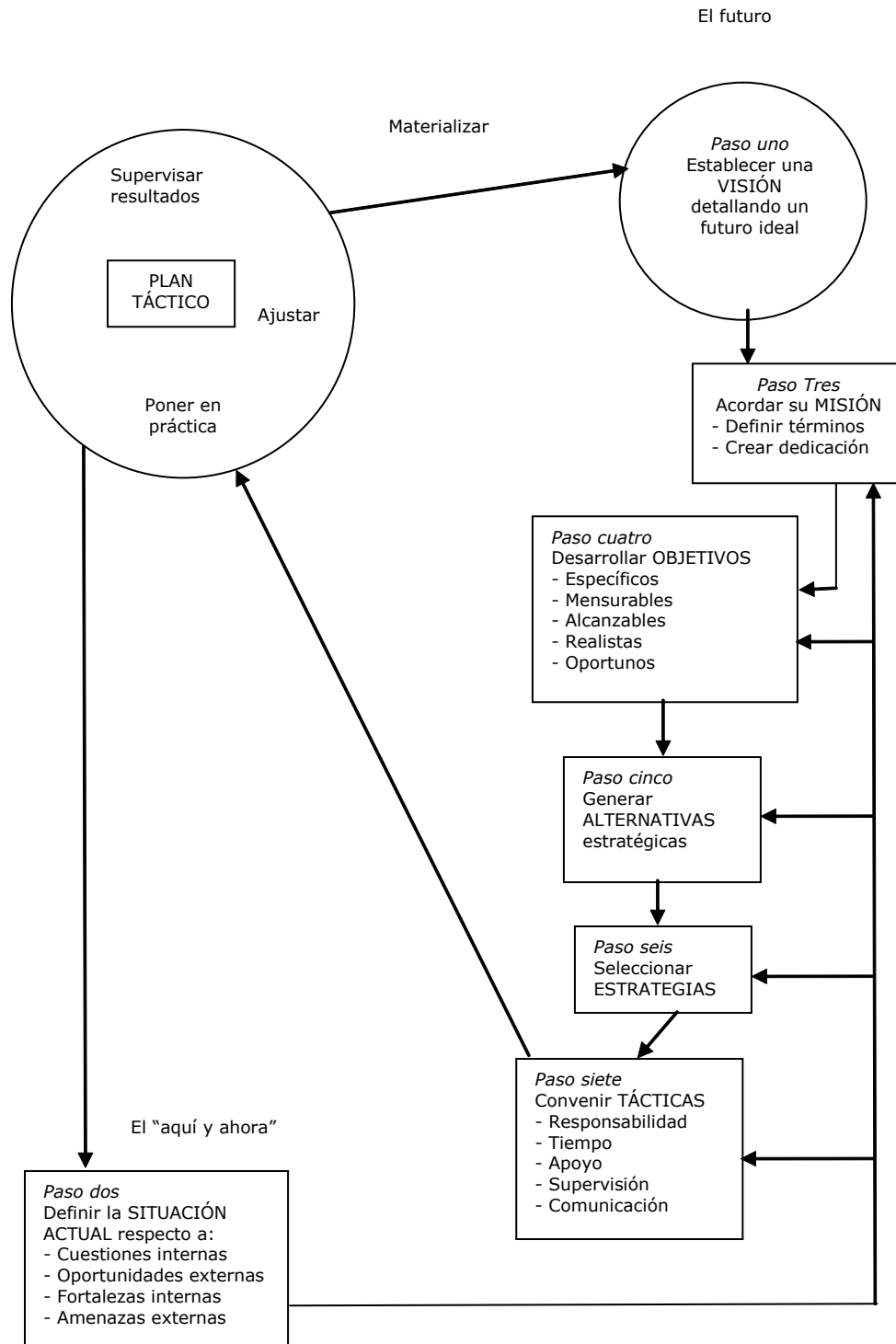
Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el *aquí y ahora* situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.

Con relación al modelo de Lambert, el paso cinco: la generación de alternativas, de acuerdo a nuestro punto de vista debería estar al final, después de haber integrado la idea original de un plan estratégico. Por otra parte, situándonos en el plano de la idea original del autor, la generación de alternativas en este punto es correcta, dado que es una acción que se debe realizar, antes de elaborar el documento definitivo del plan estratégico que se esté desarrollando. En todo caso, si se parte de la elaboración del primer borrador de un plan estratégico, es conveniente que en la parte medular del desarrollo de estrategias, se contemplen varias alternativas. Este modelo es uno de los más completos referidos al proceso de planeación estratégica.

Figura 3: MODELO DE TOM LAMBERT



Fuente: Lambert, 2000, pp. 40-41.

III.4 El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica

El Modelo del Br. Renato Dimitri Colón y Br. Salvador Ángel Rodríguez, nos proporciona otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica.

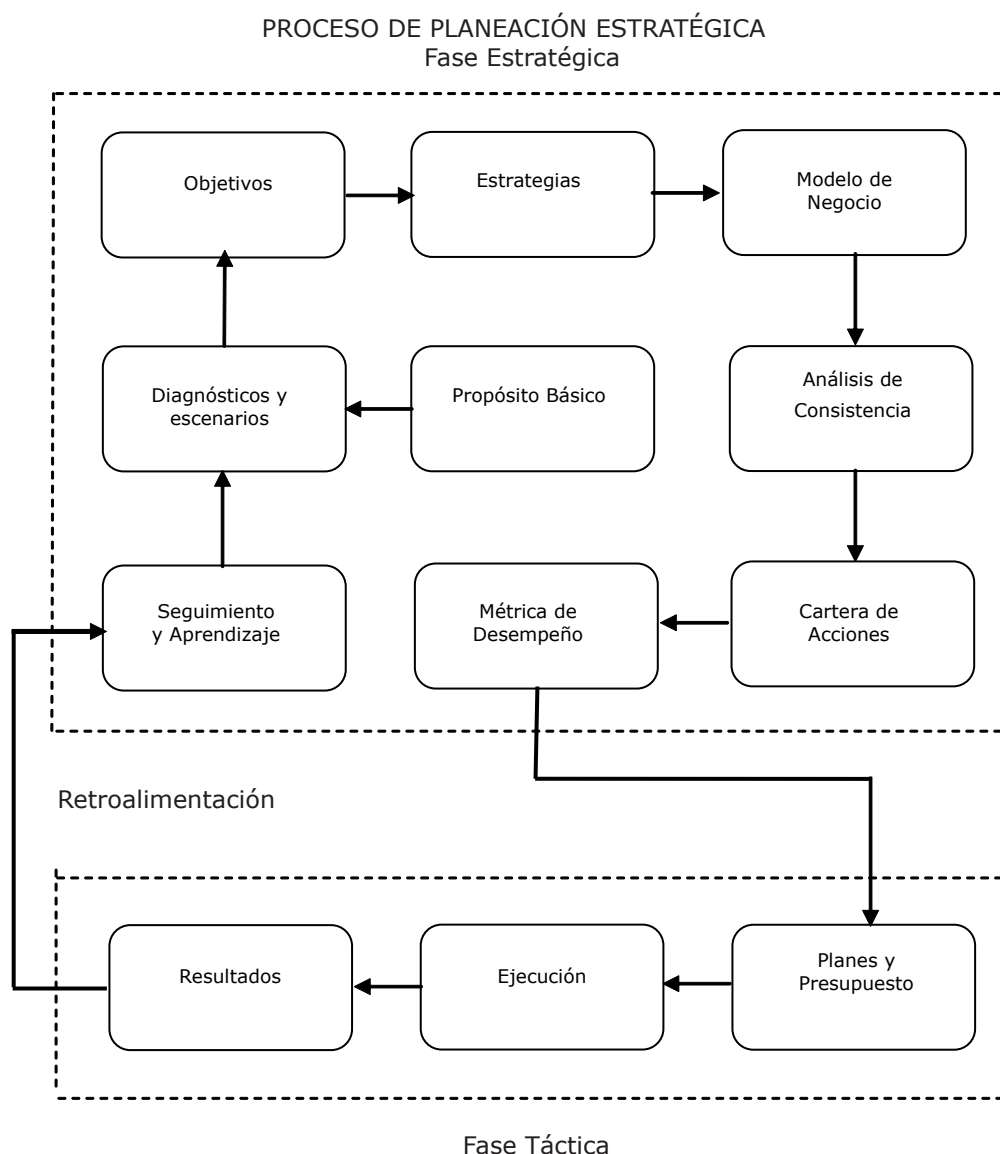
El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización. El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al anali-

zar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.

III.5 El modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001) nos proponen una idea acerca de los pasos del proceso del proceso de planeación. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero,

**Figura 4: MODELO DE COLÓN Y RODRÍGUEZ**



Fuente: Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez, Monografias.com

las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de

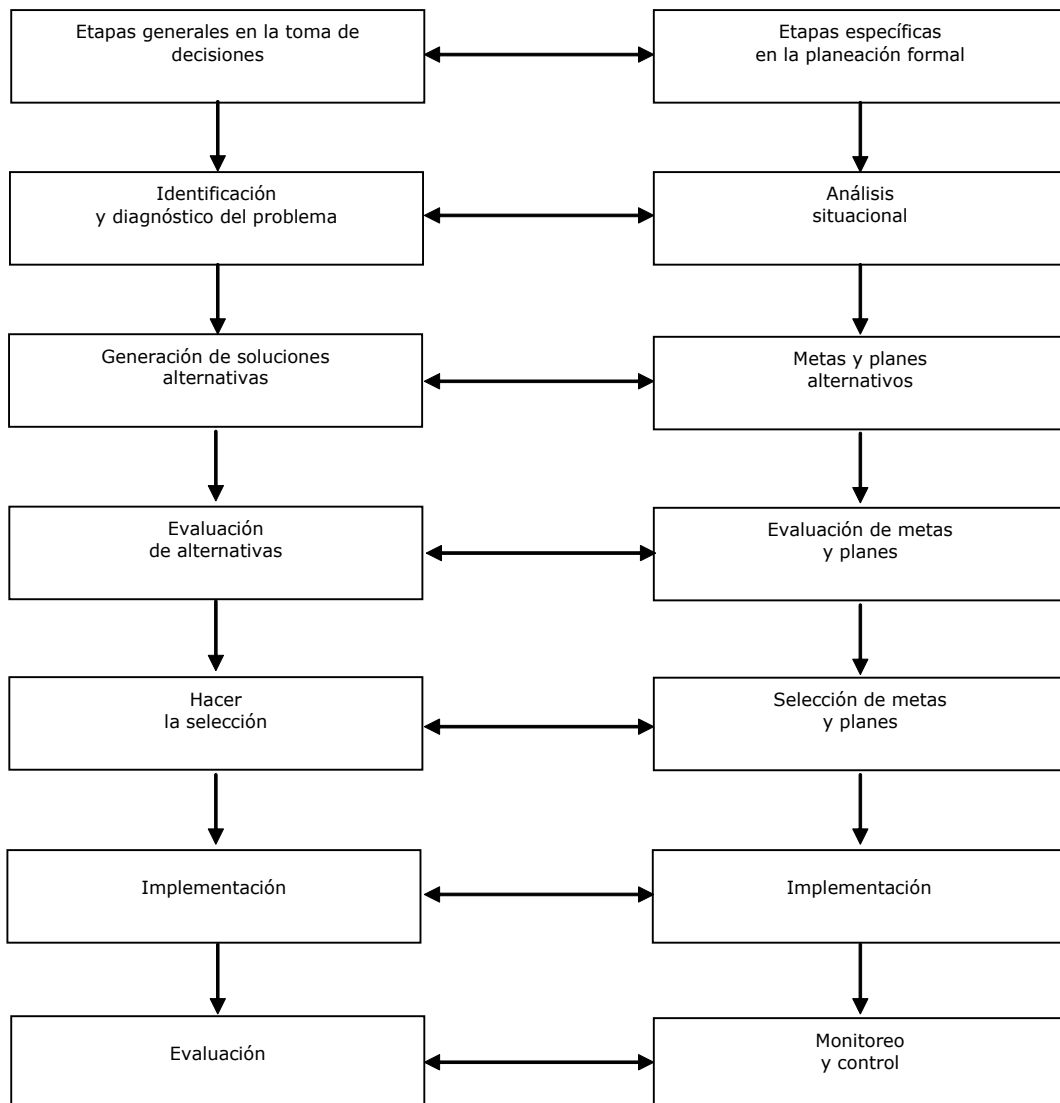
las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica. Desde luego que al analizarlo debemos -como con cualquier otro modelo-, tener abierta la mente no sólo para entenderlo, sino para adaptarlo a nuestras circunstancias o forma de pensar.

Los pasos en el proceso básico de planeación

Por nuestra parte, si bien estamos de acuerdo con la idea de una *dualidad* en el proceso de planeación estratégica y su ejecución, esa dualidad la

**Figura 5: MODELO DE BATEMAN Y SNELL**



Fuente: Bateman y Snell, 2001, p. 131.

circunscribimos de acuerdo con la propuesta de Abell (1995), que se refiere a la dualidad en la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Abell entiende que la planeación estratégica de largo alcance debe ser analizada, evaluada y administrada de una manera diferente a la de los planes operativos de corto plazo. La dualidad estriba en que se operan al mismo tiempo dos *dimensiones temporales* de un proyecto estratégico, mismo que requiere de la ejecución de planes de corto plazo para ir adaptándose y acercándose progresivamente a los objetivos y metas terminales de mediano y largo alcance.

Independientemente de los *momentos* en que se percibe la necesidad de la planeación -y éstos son entendidos a la luz de los esquemas mentales en los que se conciben y se llevan a cabo las ideas-, estamos convencidos de que es necesario concretar un esquema acerca de un proceso general de planeación estratégica que nos permita entender algunas de sus implicaciones.

La perspectiva de dicho proceso general debe ser explicada por separado, porque en la representación gráfica del modelo no es posible incor-

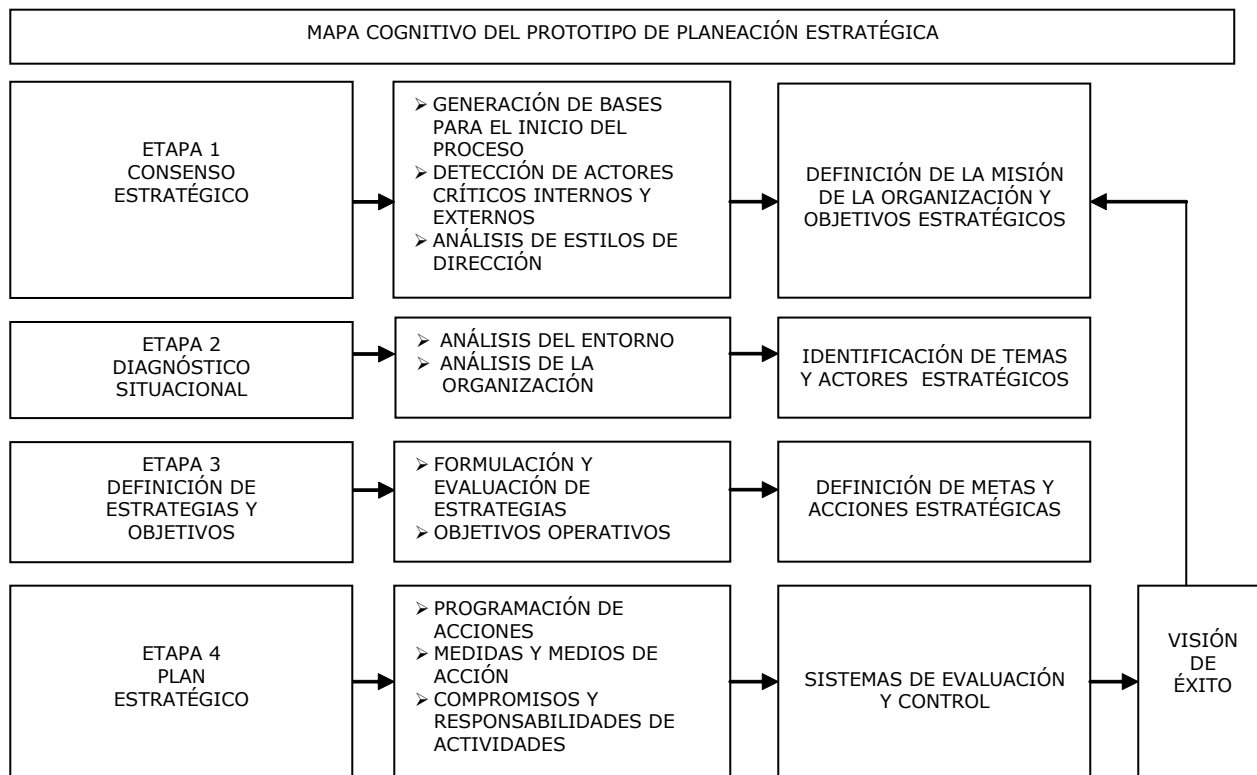
porar todas las variables concurrentes, ni los estilos o pensamientos de carácter estratégico que puedan tener los planificadores.

III.6 Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Otra opción interesante del proceso de planeación estratégica lo encontramos en el referente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde nos muestran el prototipo que describe las etapas del mismo. Prototipo 2, Planeación Estratégica; Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) 1999-2002.

En esta propuesta podemos observar cómo se conjugan las etapas que describen los modelos anteriores y que guardan una gran semejanza con el modelo desarrollado.

La etapa 1 nos da la idea de la necesidad de conceptuar el sistema de planeación antes de iniciar propiamente las actividades del desarrollo del plan estratégico.



Fuente: BID, 1999-2007



La etapa 2 es la pauta con que, a nuestro entender, da inicio el proceso de planeación estratégica en sí, ya que se refiere a la realización del diagnóstico y al planteamiento primario de la selección de los temas estratégicos que se abordarán en el plan; es decir, las líneas generales de acción estratégicas.

En la etapa 3, este modelo plantea la necesidad de formular las estrategias rectoras del plan estratégico y los objetivos que se persiguen con ellas, dando paso al proceso de evaluación de las mismas, precisando las líneas generales de acción a través del señalamiento de objetivos operacionales.

La etapa 4 o fase del proceso de planeación, se refiere propiamente dicho a la integración del plan estratégico, en donde además, se incluyen los aspectos normativos de la administración, seguimiento y evaluación del plan.

El prototipo resulta por demás interesante, ya que proporciona una imagen clara y entendible de las fases de la planeación estratégica y que, al relacionarla con los comentarios que se han agregado a los modelos anteriores, permite tener una idea aproximada de las implicaciones del proceso que hemos venido analizando.

### III.7 El modelo de planeación estratégica SHKG

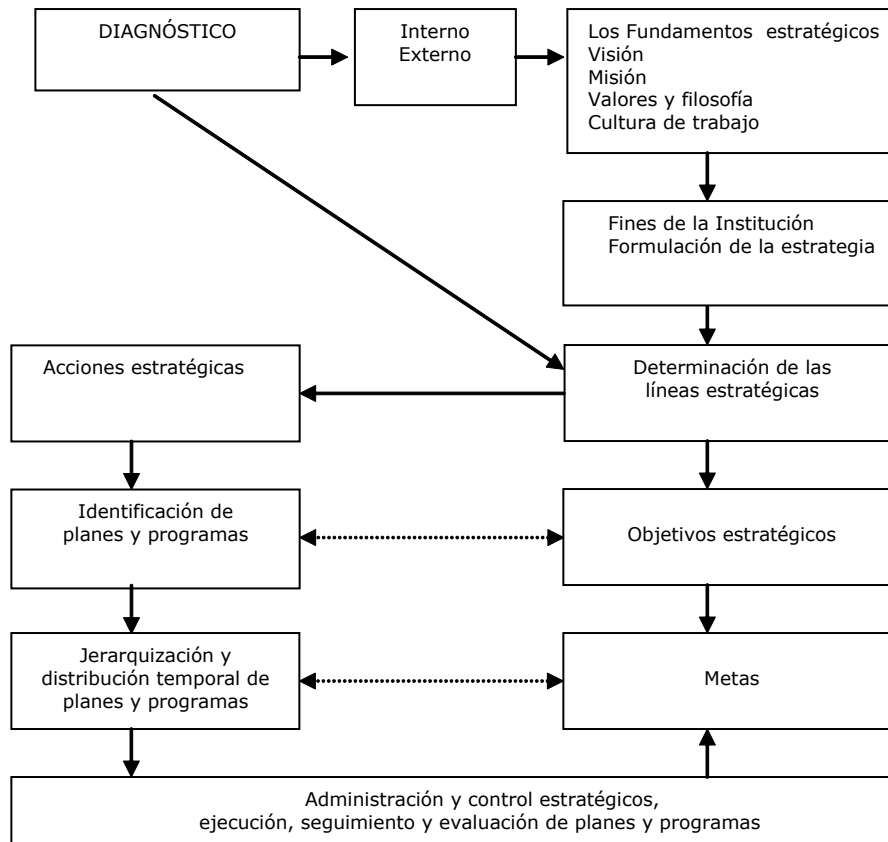
A continuación, se presenta el modelo de Sergio Kauffman González (2003), que es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores. Al igual que Bateman y Snell, el Modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes.

El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: *visión* (de la organización, la *misión* del mismo, los *valores* y la *filosofía* bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la *cultura* de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los *resultados* esperados.

Con el marco de referencia de los *fundamentos*, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia, el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado.

Del lado izquierdo, también a partir de los

**Figura 5: EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SHKG**



Fuente: Kauffman González, S. H. 2003.



resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas. El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazos) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido.

El modelo es convencional y requiere de explicaciones más concretas respecto a su funcionamiento, por ello, a continuación se consignan breves aclaraciones.

Todo proceso de planeación, independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cuál se basen las decisiones y acciones posteriores. El diagnóstico debe abarcar la situación interna y externa de la organización, con la finalidad de poder dar una orientación clara a las decisiones y acciones correspondientes.

A partir del *diagnóstico* y tomando en consideración las intenciones previas, es conveniente determinar el escenario del tipo de organización que se desea desarrollar o modificar. Determinar la *visión*, precisar la *misión* del organismo, decretar los *valores* y la *filosofía* que habrán de regir las conductas individuales y colectivas de los miembros de la organización para ellos y para sus clientes. Finalmente, antes de proceder al desarrollo propiamente dicho del plan estratégico, es conveniente determinar los componentes de la *cultura de trabajo* que habrá de caracterizar las operaciones normales de los miembros de la entidad.

Una vez que se tiene preparado el escenario que organizacionalmente se desea lograr, lo que prosigue es determinar cuáles serán los objetivos estratégicos designados para ese organismo en proyección. El proceso de planeación continúa con los preparativos para implementar, evaluar y retroalimentar al sistema de planeación, facilitando los ajustes y las correcciones necesarios. El esquema gráfico se ajusta a las descripciones preliminares y establece un marco de referencia general acerca del proceso de planeación estratégica.

#### IV. MODELOS DE PLANEACIÓN MERCADOLÓGICA

En este apartado se presentan algunos modelos generales acerca de la planeación mercadológica.

##### IV.1 El modelo de Stanton Etzel y Walter

William J. Stanton y sus coautores (2001, p.56-61), nos presentan, además del modelo de mercadotecnia con el que ilustran su enfoque teórico, algunas

argumentaciones introductorias al mismo, las que se consignan a continuación. El proceso administrativo, tal como se aplica al marketing, consta fundamentalmente de la planeación de un programa de marketing, su realización o instrumentación y evaluación de su desempeño.

La etapa de la *planeación* incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas. La *instrumentación* requiere formar a la organización de marketing y dotarla de su personal, así como dirigir su operación de acuerdo con el plan. La etapa de *evaluación* consiste en analizar el desempeño pasado en relación con las metas organizacionales. Esta tercera etapa indica el carácter interrelacionado y constante del proceso administrativo. Es decir, los resultados de ella se emplean al planear las metas y estrategias para periodos futuros. Y el ciclo vuelve a repetirse...

La planeación es muy importante, ¿pero en qué consiste realmente? Muy simple, planear es decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos. Sin un plan no podremos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo. En la planeación estratégica, los administradores adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo. El hecho de que la planeación estratégica tenga una perspectiva a largo plazo, no significa que los planes puedan ser desarrollados o ejecutados de una manera lenta. Hace algunos años, el término ventana estratégica fue sugerido para describir la cantidad limitada de tiempo que coincidía entre los recursos de una compañía y la oportunidad de un mercado particular. Por lo común, la *ventana* está abierta sólo de manera temporal. Por lo tanto, una compañía debe estar dispuesta a moverse rápida y decisivamente cuando se abre una ventana estratégica.

Los autores hacen referencia a la planeación como parte del proceso administrativo general de la organización y establecen el carácter particular de la planeación del *marketing* como parte singular del mismo, haciendo hincapié en que la planeación constituye un ciclo que se repite sistemáticamente. Este hecho tiene que ver con el carácter dinámico y retroalimentador que debe caracterizar a la planeación.

En la primera parte se consigna la primera fase del proceso de esta secuencia, la que tiene que ver con la planeación estratégica de la compañía, y que consta de cuatro elementos: 1) definición de la misión de la organización; 2) realización del análisis de la situación (diagnóstico situacional); 3) determinación de objetivos; y 4) la selección de las estrategias.

En la segunda parte se establecen los ele-

mentos o líneas de la planeación del marketing, que tienen que ver con lo siguiente: 1) análisis de la situación, 2) formulación de los objetivos del marketing, 3) determinación del posicionamiento y la ventaja competitiva, 4) selección de los mercados meta y medición de la demanda; y 5) diseño de la mezcla estratégica de marketing.

En la tercera fase se plantean los requerimientos de la planeación de corto plazo del *marketing* (anual), y que consisten en preparar el plan anual de *marketing* para los productos y para las divisiones de la compañía.

Este proceso de planeación se presenta en el siguiente esquema.

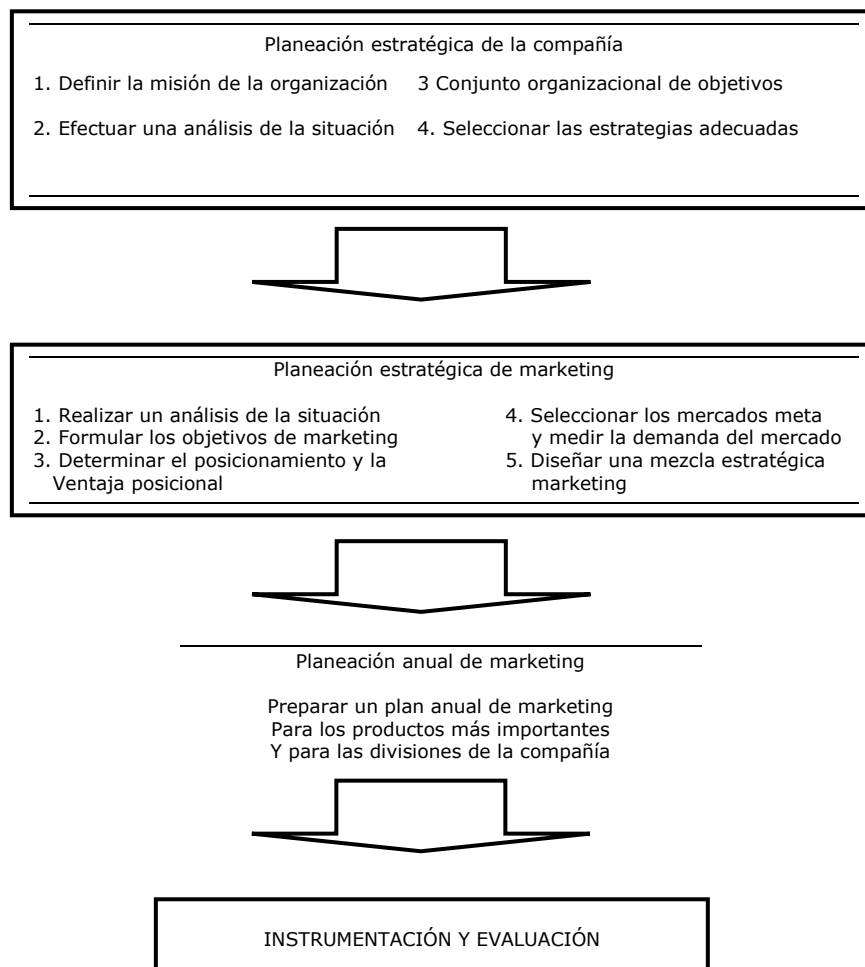
IV. 2 El modelo de operaciones de mercadotecnia de Ralph Mroz

Ralph, Mroz (1992), nos proporciona un esquema o modelo de operaciones de mercadotecnia que permite visualizar la estructura del marco de toma de decisiones, y lo describe de la siguiente manera: los modelos delimitan y organizan elementos de un sistema (en este caso, el de las operaciones en mercadotecnia), en el nivel más alto, las actividades de operación se dividen en cuatro aspectos principales:

- *Comprender* al mundo exterior
- *Predecir* el mundo exterior
- *Desarrollar*, al interior de la empresa, productos que armonicen con las necesidades y deseos de las entidades que integran el mundo exterior.

**Figura 6: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE STANTON, ETZEL Y WALTER**

SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN



Fuente: Stanton, Etzel y Walter, 2001, p.61.

Cada uno de estos cuatro aspectos consta a su vez de otros cuatro, como a continuación se observa:

- *Promover* los productos desarrollados, en el mundo exterior.
- *Comprender*: el mercado, al cliente, a la competencia, a los productos.
- *Predecir*: el mercado, al cliente, a la competencia, a los productos.
- *Desarrollar*: los productos, las expectativas, las inversiones, una estructura organizacional.
- *Promover*: los productos, la empresa, las ventas a prospectos, la participación de los clientes.

El autor separa los elementos de carácter estructural que obedecen a las funciones propias de la mercadotecnia, de las fases del proceso de planificación. Los elementos, podríamos identificarlos como las *líneas de investigación* o como los *factores a planificar*, y en este caso son: a) *comprensión y predicción*, b) *desarrollo y promoción*, a los que habría que adicionárseles los subelementos consignados en el gráfico. Las etapas del proceso de planeación las divide en la siguiente forma: 1)

identificación de oportunidades, 2) determinación de objetivos, 3) desarrollo de estrategias, 4) formulación de proyectos, y 5) implementación y control. Y lo expresa gráficamente de la siguiente manera:

El modelo relaciona convenientemente los elementos fundamentales que deben incidir en el proceso de planeación estratégica.

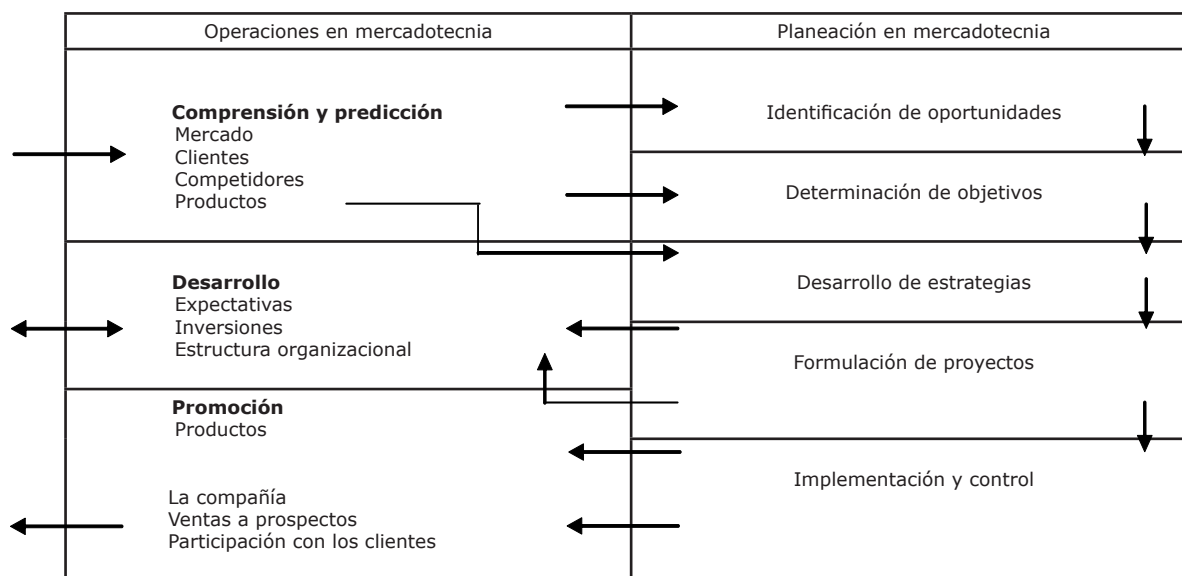
IV. 3. El modelo de planeación mercadológica

El modelo de planeación mercadológica (Kauffman, et al., 2005) que se presenta a continuación consta de trece etapas o fases sucesivas, las cuales involucran un conjunto de acciones. Las fases del modelo ilustradas en la gráfica siguiente, son:

1. Determinación del problema o acción a emprender.
2. Diagnóstico situacional de la empresa: interno y externo.
3. Análisis y evaluación diagnóstica.
4. Toma de decisiones previas.
5. Formulación de estrategias.
6. Evaluación de las estrategias.
7. Elección de la estrategia central empresarial.
8. Desarrollo del plan estratégico y determinación

**Figura 7: MODELO DE RALPH MROZ**

Un modelo Completo de Mercadotecnia  
La empresa y el mundo exterior



Fuente Mroz, R., 1992.

- de sus líneas de acción.
- 9. Identificación de planes, acciones y programas.
- 10. Formulación del plan de acción administrativa.
- 11. Programa de implementación y puesta en marcha.
- 12. Programa de administración, seguimiento, control y evaluación.
- 13. Retroalimentación.

El modelo de planeación mercadológica que aquí se presenta muestra las fases generales del proceso de planeación estratégica. Cada uno de los trece pasos tiene como propósito establecer un marco de referencia para aquellos que tengan interés en adentrarse en las implicaciones de la planeación estratégica y, sobre todo, de la planeación estratégica de la mercadotecnia.

Inicia con la determinación del problema, expresado en forma clara, porque es común que este aspecto se descuide, y el proyecto no camine en la dirección que se desea. La realización del diagnóstico, además de su importancia esencial, es el antece-

dente que se requiere para poder realizar el diseño correcto de las estrategias, la selección de sus líneas de acción y la determinación de las actividades planificadoras que son inherentes en este proceso.

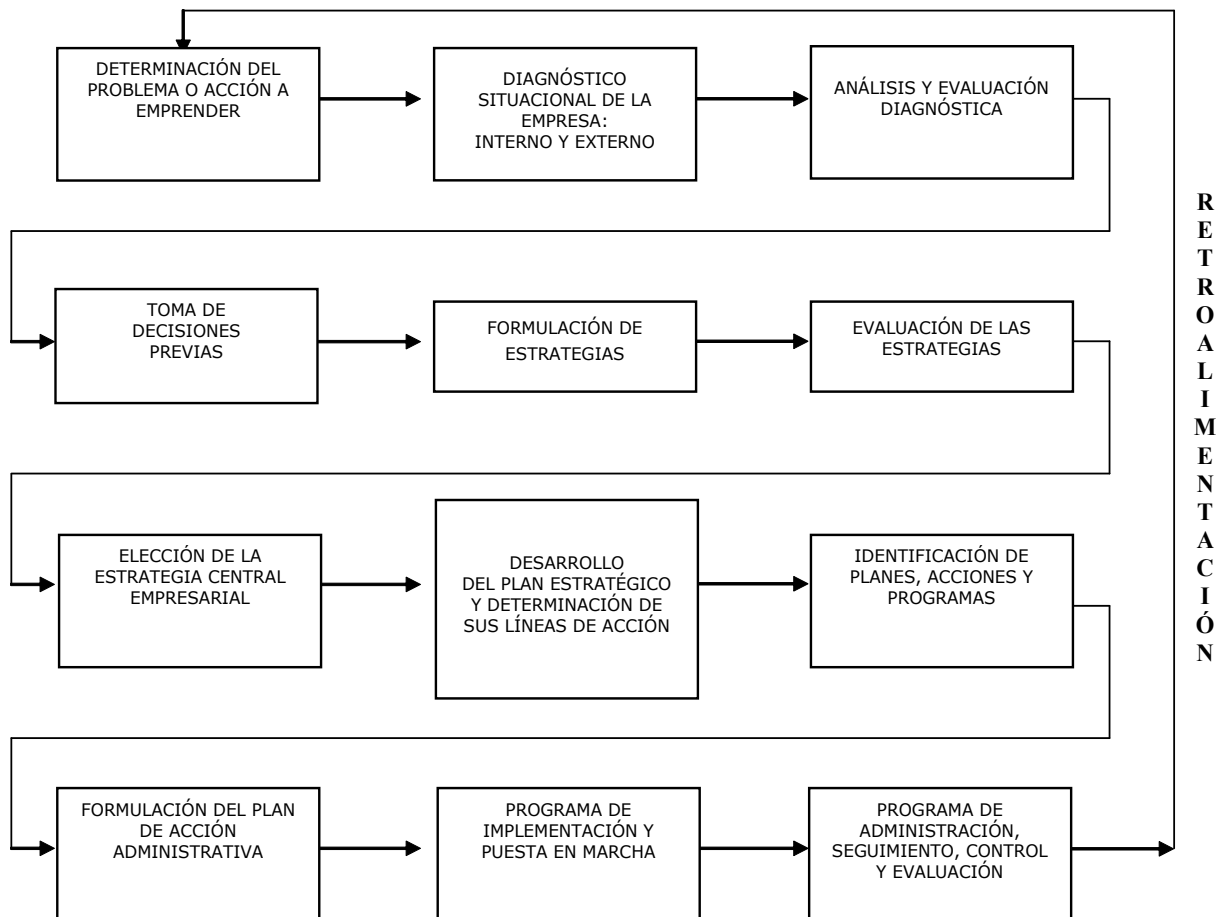
La evaluación de estrategias debe conducir no sólo a determinar las acciones y actividades de carácter estrictamente mercadológicas, sino que deben incluir los aspectos sistémicos de la gestión y administración estratégicas, incluyendo el control, el seguimiento, la evaluación de los resultados y la retroalimentación al centro de toma de decisiones.

V. REFLEXIONES FINALES

En este documento, se revisaron siete modelos del proceso general de planeación y planeación estratégica y tres modelos de planeación de mercadotecnia. En todos éstos se identifican similitudes y diferencias, aunque estas últimas no son significativas.

Queda claro que el proceso de planeación mercadológica debe estar ligado con el proceso de planeación estratégica corporativa, que incluirá la

**Figura 8: MODELO GENERAL DE PLANEACIÓN MERCADOLÓGICA**



Fuente: Kauffman et al., 2005.

planeación estratégica de las demás áreas divisionales o funcionales de la organización.

No debe perderse de vista que el necesario entrelazamiento de los planes de mercadotecnia con los planes estratégicos generales de las empresas u organizaciones, debe estar presente en la mente de los estrategas en el momento de su desarrollo.

Estos modelos de planeación, constituyen un extenso marco teórico como punto de partida para desarrollar teoría y enfoques acerca de las actividades relacionadas con la gestión estratégica en el ámbito de las organizaciones.

## VI. REFERENCIAS

Abell, Derek. (1995). *Estrategias Duales*, CECSA. México.

Álvarez García, I. (2002). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. Limusa, México.

Banco Interamericano de desarrollo (BID) y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) (1999-2002). *Planeación Estratégica*. Prototipo 2.

Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez. (2005). *Planeación estratégica*. Recuperado el 20 de agosto de 2008 del sitio Web Monografías.com. <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

Kauffman González, S. H. et al. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*. IIESCA. Universidad Veracruzana.

Kauffman González, S. H. (2003). *Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria*. IIESCA. Universidad Veracruzana.

Kotler, Philip y Gary Armstrong (2000). *Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall. México.

Lambert Tom. (2000). *Instrumentos clave para la gestión empresarial*. Editorial Folio. Barcelona.

Mroz, Ralph (1992). *Mercadotecnia para el éxito*. Promexa. México.

Stanton, William J., et al. (2001). *Fundamentos de marketing*. McGraw Hill. México.

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. Irving -McGraw Hill. México.