

20-A  
19



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LA PLANEACION APLICADA EN EL  
LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO”

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

GERARDO SALVADOR GANADO VERGARA

Asesorado por: L. A. E. Carlos Resa T.

1989  
1 9 8 9



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A MIS PADRES:**

Salvador y Teresa.

Quienes con su bondad, cariño y abnegación, han sabido guiarme en los momentos difíciles, les ofrezco ésta modesta tesis que nunca podrá sufragar los desvelos, preocupaciones y gastos -- que su hijo a originado, pero sí es la demostración ferviente por corresponder a tantos sacrificios y a emular su personalidad ejemplar.

**A MI HERMANA Y SU FAMILIA:**

Verónica y Felipe, y a mis sobrinas:

Vero, Lili y Heidi.

Por el apoyo y cariño que siempre me han brindado.

**A MIS PROFESORES DE LA F.C.A.:**

Que compartieron su valioso tiempo y sus conocimientos. Por los consejos que me brindaron y por haber contribuido a forjar en mí una nueva personalidad.

# INDICE

	Página
Introducción.....	7
Objetivos Generales.....	9
CAPITULO I	
Objetivo específico.....	11
Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce.....	13
Proceso Administrativo de Fco. Laris Casillas.....	24
Proceso Administrativo de J.A. Fernández Arena.....	28
Cuadro Comparativo de los Procesos Administrativos....	34
Resumen del capítulo.....	35
CAPITULO II	
Objetivos específicos.....	37
Planeación según Agustín Reyes Ponce.....	39
Planeación según George A. Terry.....	51
Planeación Según Lourdes Münch y José García.....	58
Planeación según Isaac Guzmán Valdivia.....	63
Anexo No. 1.....	67
Cuadro Comparativo de los autores analizados.....	74
Resumen del capítulo.....	75

### CAPITULO III

Objetivos específicos.....	77
Antecedentes.....	78
Dirección Estratégica y Op. y la Planeación Estratégica..	79
Deberes de la Máxima Dirección.....	81
Responsabilidades de Planeación de todo Director.....	82
Anticipación Intuitiva Versus Planeación Est. Formal.....	85
Qué es la Planeación Estratégica.....	86
Lo que no es la Planeación Estratégica.....	89
Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica.....	90
Modelo Conceptual de la Planeación Corporativa Sist.....	97
Por qué es benéfica la Planeación Est. Sistemática.....	105
Algunas ventajas de la Planeación Estratégica.....	106
Algunas limitaciones de la Planeación Estratégica.....	108
La superación de los Prejuicios en contra de la Pl.Est...	108
Algunos métodos para superar los prejuicios.....	111
Diferencias entre Planeación y Planeación Est. Formal....	114
Conclusiones del capítulo.....	117

### CAPITULO IV

Objetivos específicos.....	121
Marco Teórico de la Mercadotecnia.....	123
Caso Práctico (Playeras Cocodrilo).....	130

<b>Resolución del Caso Práctico.....</b>	<b>149</b>
<b>Conclusiones del Caso Práctico.....</b>	<b>160</b>
<b>Conclusiones Generales.....</b>	<b>161</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>164</b>

## METODOLOGIA EMPLEADA

A continuación se mencionará numéricamente, cada una de las actividades que se llevaron a cabo para la elaboración -- del presente trabajo, y entre paréntesis aparece el número de días aproximados que se necesitaron.

- |  |      |
|--|------|
| 1) Elección del Tema   | ( 8) |
| 2) Elaboración y Presentación del Temario Tentativo                        | ( 8) |
| 3) Elección de la Bibliografía   | ( 5) |
| 4) Recopilación del Material   |      |
| 4.1) Primer Capítulo   | (20) |
| 4.2) Segundo Capítulo  | (20) |
| 4.3) Tercer Capítulo   | (30) |
| 4.4) Cuarto Capítulo   | (20) |
| 5) Organización y Análisis del Material recopilado,<br>y del Caso Práctico | (10) |
| 6) Redacción de la Tesis ( borrador )                                      | (20) |
| 7) Corrección del Borrador   | (20) |
| 8) Redacción Final de la Tesis   | (15) |
| 9) Presentación de la Tesis.   | ( 5) |

---

181 días.

	ENE.	FEB.	MZO.	ABR.	MAY.	JUN.
Elección del Tema	█					
Elaboración y Presentación del Temario Tentativo	█	█				
Elección de la Bibliografía		█				
Recopilación del Material 1.- La Ubicación de la Planeación en el Proceso Administrativo.		█				
2.- Marco Teórico de la Planeación.		█				
3.- La Planeación Estratégica.			█			
4.- Caso Práctico.				█		
Organización y Análisis del material recopilado y del Caso Práctico				█		
Redacción de la Tesis (borrador)					█	
Corrección del Borrador					█	█
Redacción Final de la Tesis						█
Presentación de la Tesis						█

## INTRODUCCION

En el éxito o fracaso de un proyecto, la Planeación interviene de manera directa y decisiva. Por ésta razón es importante que un proyecto sea cuidadosamente planeado desde su inicio, ya que el fracaso en nuestra sociedad es sancionado y también es síntoma de ineptitud.

Por tal motivo es que el presente trabajo pretende destacar la importancia que la fase de Planeación tiene en un proyecto, de cualquier naturaleza, ya sea a corto o a largo plazo.

Si la Planeación es un proceso que presupone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto de decisiones antes de que se inicie alguna acción, es innobjetable que se debe tener el mayor cuidado en su elaboración para que el proyecto marche bien desde un principio.

Es por ésta razón primordial que se propone a la "Planeación Estratégica", como una de las herramientas de la administración que pueden lograr que se aumenten las posibilidades de éxito del proyecto que se inicie.

Se especificarán los pasos fundamentales que propone la "Planeación Estratégica y que sirven como guía en la elaboración de un Plan Estratégico acorde a las necesidades y características del proyecto y también a las de la organización -- que lo desee llevar a cabo.

Y para demostrar el procedimiento de la Planeación Es--  
tatégica, se presentará a manera de ejemplo un caso práctico  
que permitirá comprobar su eficacia y adaptabilidad a cual---  
quier problema o situación, todo esto con el fin de poder re-  
comendar ampliamente a la Planeación Estratégica como una de-  
las herramientas más completas para elevar el grado de posibi-  
lidades de éxito de un proyecto.

Gerardo S. Ganado Vergara. 1985

## " LA PLANEACION APLICADA EN EL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO "

### OBJETIVOS GENERALES:

Destacar la importancia de la Planeación, como parte fundamental del Proceso Administrativo, cuya aplicación incrementa las probabilidades de éxito en el lanzamiento de un producto en el mercado.

Proponer a la Planeación Estratégica como herramienta eficaz en el lanzamiento de un producto.

## CAPITULO I

## CAPITULO I

### "LA UBICACION DE LA PLANEACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO"

#### OBJETIVO ESPECIFICO:

Conocer las etapas de los diferentes procesos administrativos y saber dónde se encuentra ubicada la fase de la Planeación.

## "LA UBICACION DE LA PLANEACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO"

"LA COSTUMBRE PUEDE CONDUCIR A  
MUCHOS ERRORES, Y SOLO MEDIAN  
TE UN PROCESO PODRAN EVITARSE"

ANÓNIMO.

En el presente capítulo se mencionan brevemente, los pa-  
sos que conforman el Proceso Administrativo de los autores -  
más representativos que han escrito sobre Administración en  
México, ésto con la finalidad de señalar el lugar que ocupa-  
la Planeación en las diversas etapas de los mismos.

Dichos procesos corresponden a los siguientes autores:

- 1.- LIC. AGUSTÍN REYES PONCE
- 2.- C.P. y L.A.E. FRANCISCO LARIS CASILLAS
- 3.- L.A.E JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

## 1.- " EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTIN REYES PONCE "

Los pasos o etapas que menciona el autor en su Proceso Administrativo son:

- 1.1.- PREVISION
- 1.2.- PLANEACION
- 1.3.- ORGANIZACION
- 1.4.- INTEGRACION
- 1.5.- DIRECCION
- 1.6.- CONTROL

- 1.1.- PREVISION.- "Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos - de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa". (1)

La previsión es la base de la planeación, ya que - ésta trata de anticipar los acontecimientos y situaciones futuras. Para que la previsión se lleve a cabo es indispensable; que se fijen los objetivos o fines que- se van a perseguir, que se investiguen los factores, -- tanto negativos como positivos.

---

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas.p.101.

Es importante que se investiguen estos factores - ya que obstaculizan la búsqueda de los objetivos y por último, que se coordinen los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, ya que éstos nos -- permitirán escoger alguno de ellos y tomarlos como base de nuestros planes.

Dentro de la fase de previsión, existen tres principios que son:

1.i.1.- PRINCIPIO DE LA PREVISIBILIDAD, EN SITUACIONES DE CERTEZA O INCERTIDUMBRE.

Nuestro principal problema al elaborar una previsibilidad administrativa es el determinar:

¿ Es válido hacer previsiones, si bien se sabe que - existen variados factores que intervienen de manera directa y más aún donde intervienen las decisiones - humanas ?.

Debemos tomar en cuenta que si estamos tratando con situaciones futuras necesitaremos un elemento que -- nos proporcione cierta validéz y sobre todo confiabilidad en nuestras previsiones.

Este elemento según Reyes Ponce es el principio de la previsibilidad y que nos dice que: Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa algo que es muy importante y es el RIESGO: pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

Nuestra previsión administrativa si es fundada en experiencias pasadas, ya sean propias o ajenas y si la apoyamos con técnicas y métodos probabilísticos, ésta tendrá un alto índice de certeza.

#### 1.1.2.- PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD.

Para la previsión es fundamental que se base en hechos y no en opiniones subjetivas, la razón es muy obvia ya que está demostrado que si la naturaleza responde de la misma manera en situaciones en las cuales las condiciones se repiten, entonces podemos ejemplificar, que si en la empresa se utilizan procedimientos repetidos en determinadas previsiones, se puede predecir algunos resultados con bastante exactitud.

### 1.1.3.- PRINCIPIO DE LA MEDICION.

Las previsiones pueden ser más confiables, si -- éstas se pueden medir cuantitativamente y cualitativamente.

Ya que en las cosas de tipo técnico la cuantifica--- ción añade seguridad y precisión y aunado a la medi--- ción cualitativa que resulta de lo científico nues-- tra previsión será más acertada.

También existen tres subetapas dentro de ésta - fase de la previsión y que son: a) La fijación de Ob<sub>j</sub>etivos, que es dónde se fijan los fines que se per- siguen, b) la investigación, que se refiere al análi- sis de los medios con que se puede contar para ésta, y c) la fijación de alternativas de acción, que tra- ta de la adaptación genérica de los medios encontra- dos, a los fines propuestos, para ver cuántas posibi- lidades de acción distintas existen.

### 1.2.- PLANEACION.

"Consiste en fijar el curso de acción concreto - derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de- operaciones para realizarlo, y las determinaciones - de tiempos y de números necesarios para su realiza- ción"(2).

---

(2) Ibid.p.165.

La Planeación tiene varios principios:

- a) El de la precisión, que destaca la importancia de elaborar planes sin aseveraciones dudosas, vagas o muy genéricas, - sino con la mayor seguridad y precisión posible, ya que éstas van a guiar acciones importantes y concretas.
- b) El de la flexibilidad, que menciona que dentro de la precisión de los lineamientos antes señalados, todo plan debe - tener un margen de flexibilidad para los cambios que puedan surgir, debido a la imprevisibilidad e incertidumbre - de las circunstancias.
- c) El de la unidad, que señala que los planes deben de ser de tal naturaleza que puede decirse que existe uno sólo para cada función. Y que todos los que se apliquen a una empresa estén de tal manera coordinados e integrados que formen un plan general.

Por tanto, la Planeación consiste en fijar el curso concreto que ha de seguirse, mediante el establecimiento de los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones que lo llevarán a cabo, y los tiempos necesarios para su realización.

### 1.3.- ORGANIZACION.

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"(3).

Los principios en que se basa la organización son -- los siguientes: el de la especialización; cuanto más se divide el trabajo, de manera tal que a cada empleado le sea asignada una actividad específica se obtendrá mayor eficiencia; el de la unidad de mando; para cada función debe existir un sólo jefe, ya que de otra manera se corre el riesgo de la duplicidad de funciones; el de equilibrio autoridad-responsabilidad, menciona que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose, al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella; el de equilibrio -- dirección-control, a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

---

(3) Ibid.p.212.

#### 1.4.- INTEGRACION.

"Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como los necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social"(4). En cuanto a la integración de personas, se deben de considerar los siguientes principios: el personal que ha de desempeñar las funciones dentro de un organismo social, se debe buscar bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarlas de manera adecuada; ésto indica que hay que buscar que el hombre se adapte a las funciones que desempeñará y no que las mismas se adapten al hombre. Otro principio es el de la importancia de la introducción adecuada, que consiste en que los elementos humanos se integren a una organización en el momento adecuado y óptimo. El autor señala las técnicas principales para la integración del elemento humano y que son:

- a) El reclutamiento
- b) La selección
- c) La introducción
- d) El desarrollo.

---

(4) Ibid.p.256.

## 1.5.- DIRECCION.

Es el elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado ya que en ella misma se debe impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo que integra al organismo, con el fin de que en conjunto -- realicen los planes de la manera más eficaz.

Como subetapas menciona el autor las siguientes:

- 1.5.1.- La delegación de autoridad, teniendo en cuenta que administrar es hacer o realizar a través de otros.
- 1.5.2.- El ejercicio de ésta autoridad, ya que en ella se fijarán sus tipos, elementos y clases.
- 1.5.3.- La comunicación, ya que ésta es importante para ejercer y controlar los resultados.
- 1.5.4.- El de la supervisión del ejercicio de la autoridad, conjuntamente con la ejecución de las órdenes.

También señala los principios de la dirección y que son los siguientes:

### 1.5.5.1.- PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES.

Si se logran coordinar los intereses del grupo y también los individuales todo se realizará de la mejor manera.

#### 1.5.5.2.- PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO.

Menciona que hay que entender que la autoridad dentro de un organismo es una necesidad y no voluntad exclusiva del que la ejerce.

#### 1.5.5.3.- PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA.

Si se emite una orden, ésta deberá seguir los conductos que se hallan establecido previamente y no deben de pasarse por alto y de ninguna manera, - ésta situación debe ser constante.

#### 1.5.5.4.- PRINCIPIO DE LA RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS.

Si un conflicto aparece, éste se debe tratar de resolver lo más rápido posible, y principalmente debe tenerse en cuenta que no se debe lesionar la disciplina previamente establecida o provocar disgustos ya que esto traería como consecuencia otros conflictos.

#### 1.5.5.5.- PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DE CONFLICTOS.

También de los conflictos se puede sacar provecho, ya que si tenemos un conflicto latente, la misma situación fuerza a que se busque la solución.

## 1.6.- CONTROL.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber - se ha obtenido lo que se esperaba, o corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El autor mencionó las siguientes subetapas:

- a) El establecimiento de normas
- b) Operación de los controles
- c) La interpretación de los resultados
- d) Utilización de los resultados

Los principios que se mencionan en la etapa de control son los siguientes:

### 1.6.1.- PRINCIPIO DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL.

Hay que establecer la diferencia que existe entre las operaciones del control y la función de control, ya que la función es de carácter administrativo y las operaciones de carácter técnico.

### 1.6.2.- PRINCIPIO DE LOS ESTANDARES.

El control no se puede dar, si de antemano no existen estándares con los cuales se puedan comparar los resultados y si éstos son precisos ayudarán de una mejor manera.

### 1.6.3.- PRINCIPIO DE EXCEPCION.

El control administrativo debe dirigirse al área en que no se cumplieron los resultados previstos y existen desviaciones. Asimismo valora el provecho que se obtiene al analizar - dónde sí se cumplieron las previsiones.

## 2.- "EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE FCO. LARIS CASILLAS".

### 2.1.- PLANEACION.

Es la determinación de lo que va a realizarse ; como tomar decisiones de importancia, o la elaboración y establecimiento de políticas, objetivos, la redacción de programas, la determinación de métodos específicos, etc. Comprende la previsión, que permite el estudio si multáneo de varias alternativas y la decisión en la -- etapa de planeación de elegir la alternativa con que - se trabajará en la empresa para que ésta logre su obje- tivo.

### 2.2.- ORGANIZACION.

Etapla donde se agrupan las actividades necesarias- para la realización de los planes mediante unidades ad- ministrativas, y que a su vez definen la relaciones je- rárquicas existentes entre ejecutivos; y también deben- de establecerse las comunicaciones en sentidos verti-- cal y horizontal.

Dentro de ésta fase tenemos; la determinación de - la forma de lograr los objetivos, agrupación e identi- ficación de las actividades, determinación y delegación de autoridad y responsabilidad, y el establecimiento - de una comunicación que coordine las diferentes funcio- nes.

### 2.3.- INTEGRACION.

Trata de la obtención de los recursos humanos, materiales y del capital, además del personal y el lugar -- donde se elaborarán las actividades de la empresa, con el fin de conseguir el objetivo de lo planeado y los -- planes en sí, dentro de ésta etapa se incluyen elementos como la comunicación, selección , entrenamiento, -- etc.

### 2.4. DIRECCION.

Consiste en la asignación de los planes a las personas encargadas de llevarlas a cabo , el establecimiento de la relación existente entre el jefe y subordinado.

Comprende la comunicación y las relaciones personales jerárquicas, así como también la toma de decisiones.

Esta etapa puede ser llamada de ejecución y ordenadora de instrucciones.

#### 2.4.1.- ELEMENTOS DE LA DIRECCION.

" La dirección debe desarrollar éstas actividades para poder dirigir a otros.

En la Planeación. a) Dirigir para hacer pronósticos y presupuestos. b) Dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y los procedimientos. c) Elaboración de cédulas de tiempo buscando su aprovechamiento.

En la organización: a) Formación de las zonas y grupos unitarios de mando. b) Delimitación de la autoridad y la responsabilidad. c) Establecimiento de líneas de comunicación.

En la coordinación: a) Proporcionalidad y equilibrio entre el número de subordinados y de jefes. b) Medición y ocupación armoniosa del tiempo, que se cumplan los tiempos consignados en la cédula. c) Subordinación de los intereses particulares al general de la empresa.

En la motivación. (La motivación es la influencia que se ejerce sobre alguien para que se desarrolle una acción o se tome un criterio predeterminado); a) Desarrollo en los individuos de los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia. b) Obtener la cooperación entusiasta y diligente. c) Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos.

En el control. (El control aquí significa vigilar que los esfuerzos directivos vayan bien encaminados) a) Sistema de contabilidad y de registro de actividades. b) Reportes continuados precisos. c) Sistema de quejas y sugerencias.

Todo lo anterior encaminado a administrar por excepción? (5)

---

(5) Laris Casillas, Fco. Javier. Administración Integral.

## 2.5.- CONTROL

Es medir la operación para que ésta resulte conforme a lo planeado, dentro de éste se establecen estándares y su comparación de lo real con lo presupuestado , la motivación del personal para alcanzar esos estándares, las acciones correctivas que sean necesarias cuando la ejecución se desvía del plan.

El control comprende el establecimiento de estándares, la medición de la ejecución, la interpretación y la acción correctiva.

### 3.- "EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE JOSE. A. FERNANDEZ ARENA".

El autor menciona que no está de acuerdo con seguir - los factores tradicionales del Proceso Administrativo de varios autores;

- PLANEACION ( contiene a la previsión )
- ORGANIZACION
- INTEGRACION
- DIRECCION
- CONTROL

Y se basa en ello al decir que las nuevas instituciones requieren de una nueva clasificación que sea más --- real y ya no tan formal.

Fernández Arena fundamenta tal aseveración al determinar que las empresas están formadas por recursos humanos, materiales y técnicos. Y que éstos recursos son organizados e integrados de tal manera que al aplicarse cumplen con el orden teórico.

Todo esto conforma una estructura que una vez que está conformada e integrada pone en marcha el Proceso Administrativo.

Dicho Proceso Administrativo que propone el autor es el siguiente:

## PROCESO ADMINISTRATIVO DE FERNANDEZ ARENA

### 3.1) PLANEACION

- PROGRAMACION
- INNOVACION

### 3.2) IMPLEMENTACION

- DECISION
- MOTIVACION
- COMUNICACION

### 3.3) CONTROL

- CONTROL AUTOMATICO

### 3.1.- PLANEACION

Es la actividad principal, de una participación individual, ya que contribuye a consolidar una estructura jerárquica o a su modificación mediante innovaciones que van a permitir nuevas tendencias.

Es evidente que el éxito de una empresa está basado en una buena intervención individual de sus elementos y que éstos utilicen planes y programas adecuados para alcanzar las metas fijadas.

Sabemos que el método científico requiere de -- una adecuada investigación, que contenga como requisitos:

La objetividad del investigador, la certeza en la medición, y un estudio exhaustivo.

Para la resolución de un problema de carácter administrativo, se necesita de una investigación que redunde en un buen plan. Mediante la investigación se podrá buscar la solución a un problema, utilizando conocimientos o experiencias adecuadas y que -- hallan ocurrido anteriormente.

Como primer paso se define el problema, ésto es identificar plenamente el área problema y así precisar el tipo de estudio y su magnitud y las posibles dificultades.

Una vez que esté bien precisado el alcance del problema, se identificarán cada una de sus partes, -- con el fin de ver si es posible solucionarlo, en base a problemas similares anteriores o en base a innovaciones.

Este segundo paso se concreta a obtener información ya sea en libros, informes pasados, algún estudio detallado, etc.

Una vez definido el problema y analizado, podremos obtener uno o varios bocetos de planes y programas, que no son más que posibles soluciones y mediante una comparación de éstos se podrá empezar a vislumbrar soluciones más formales.

### 3.2.- IMPLEMENTACION:

"Es la segunda etapa del Proceso Administrativo, y consiste en emplear la mejor alternativa de ejecución para llevar a cabo un plan \*seleccionado"(6).

La implementación tiene tres fases, las cuales se mencionan a continuación.

3.2.1.- DECIDIR.- El decidir se refiere a que se debe seleccionar el camino más adecuado para seguir anteponiendo las posibles ventajas y desventajas que se puedan presentar.

3.2.2.- MOTIVAR.- La motivación es aquella, que mediante estímulos e incentivos proporcionados a un individuo, éste se pueda convertir en un magnífico colaborador.

3.2.3.- COMUNICAR.- La comunicación se refiere, que a través de ésta el personal se pueda llegar a enterar de la marcha que llevan todos los asuntos y así colaborar al logro de los objetivos.

---

(6) Fernández Arena J. Antonio. Int.a la Administración. p.214 y 215.

\* Es un curso de acción basado en el análisis de un problema

### 3.3.- CONTROL.

Consiste en realizar una apreciación del ó de los - resultados de la acción o acciones llevadas a cabo. Esto quiere decir, que es la comparación de los resultados obtenidos con los planeados o programados.

El control debe ser aplicable en todas y cada una - de la áreas que integran una organización, con el fin - de que al comparar resulten las posibles fallas o des--viaciones.

El control está compuesto de varias fases:

#### 3.3.1.- REVISION DE ACTIVIDADES,

Consiste en la revisión de determinada actividad - y cómo es que ha venido desempeñando y cuál es el resultado obtenido.

#### 3.3.2.- EVALUACION.

Es la evaluación de los resultados, que consiste - en la comparación de éstos con los estándares y pro--gramas previamente establecidos.

Una vez realizada la evaluación se podrá estimar las - desviaciones y determinar las posibles causas.

### 3.3.3.- INFORME.

Consiste en que una vez que se han establecido -- las posibles desviaciones y sus causas, se procede a elaborar un informe en el cual contendrá los resultados y que éstos se comunicarán a los niveles directivos.

El informe no sólo contendrá las fallas detectadas, sino también los aciertos y avances obtenidos.

El cuadro No.1, explica de manera comparativa y a manera de resumen, cuáles son las fases que intervienen en los procesos administrativos de los autores -- analizados, y cuáles de éstas fases son equivalentes a las de los otros autores.

No. 1 CUADRO COMPARATIVO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

AGUSTIN REYES PONCE	FCO. LARIS CASILLAS	JOSE A. FERNANDEZ ARENAS
<u>PREVISION</u>		
Anticipa situaciones futuras.		
<u>PLANEACION</u>	<u>PLANEACION</u>	<u>PLANEACION</u>
Fija cursos concretos de --- acción.	Determina lo que va a hacerse, establece políti--cas, objetivos, etc.	Actividad principal de la participación individual, que contribuye a consolidar la estructura jerár--quica.
-----		
<u>ORGANIZACION</u>	<u>ORGANIZACION</u>	<u>IMPLEMENTACION</u>
Estructuración técnica de -- las relaciones entre funcio--nes, niveles y actividades - de elementos materiales y hu--manos.	Agrupar actividades necesari--as para la realización--de los planes.	Se emplea la mejor alter--nativa de ejecución para--la realización de un plan.
<u>INTEGRACION</u>	<u>INTEGRACION</u>	
Obtiene y articula elementos materiales y humanos para el adecuado funcionamiento de - la organización.	Es la obtención de los re--cursos humanos y materia--les.	
<u>DIRECCION</u>	<u>DIRECCION</u>	
Logra la realización efectiva de todo lo planeado.	Se asignan instrucciones--a quienes lo realizarán.	
-----		
<u>CONTROL</u>	<u>CONTROL</u>	<u>CONTROL</u>
Mide los resultados actuales y pasados en relación con -- los esperados.	Mide la operación para -- que resulte conforme a -- los planes.	Es la comparación de los - resultados obtenidos con - los planeados.

## RESUMEN DEL CAPITULO

Después de comparar los distintos conceptos del Proceso Administrativo de los autores antes señalados, se puede resumir que los pasos o etapas del Proceso Administrativo son básicamente los siguientes:

PLANEACION.- En la cual se deben determinar los objetivos, -- las políticas, los procedimientos, además de fijar los cursos concretos de acción, así como establecer los principios que -- habrán de orientarlos.

ORGANIZACION.- En ella se establecerán las relaciones que --- existirán entre las funciones, niveles y actividades de todos los elementos necesarios que contribuirán a la realización de los planes, aplicando para ello la mejor alternativa de ejecución.

DIRECCION.- Es la etapa donde se va a lograr la realización - efectiva de todo aquello que se planeo, a través de impulsar, motivar y vigilar las acciones de cada miembro de la organización que tome parte en la realización del plan.

CONTROL.- Etapa final donde las actividades estarán controladas para medir los resultados obtenidos y compararlos con los planeados.

Es importante destacar que algunas de las etapas que - nombran los anteriores autores en sus Procesos Administrativos, están integradas dentro de éstas, como es el caso de la Previsión que se puede integrar en la Planeación.

## CAPITULO II

## CAPITULO II

### " MARCO TEORICO DE LA PLANEACION "

#### OBJETIVO ESPECIFICO:

Destacar la importancia que tiene la Planeación y conocer las etapas que la integran, así como los elementos que la conforman.

## " MARCO TEORICO DE LA PLANEACION "

"EL SABIO, NO ESPERA ENCONTRAR -  
LA VIDA DIGNA DE VIVIRSE, ÉL LA  
PLANEA ASI"

ANÓNIMO.

En el presente capítulo destacaré cuál es la importancia de la Planeación dentro del Proceso Administrativo, para tal efecto analizaré las definiciones de varios autores, entre ellos a:

- 1.- AGUSTIN REYES PONCE
- 2.- GEORGE R. TERRY
- 3.- LOURDES MÚNCH Y JOSE GARCIA
- 4.- ISAAC GUZMAN VALDIVIA.

## 1.-" LA PLANEACION SEGUN AGUSTIN REYES PONCE "

### 1.2.- DEFINICION DE PLANEACION.

" Consiste, en fijar el curso concreto de acción -- que ha de seguirse, estableciendo los principios, la - secuencia de operaciones y las determinaciones de los - tiempos." (7)

#### 1.2.1.- IMPORTANCIA.

El autor menciona que es importante el planear -- porqué :

1.2.1.1.- La eficiencia se da por un orden establecido de - antemano y no nace de la improvisación.

1.2.1.2.- Si en la parte dinámica lo esencial es dirigir, - en la mecánica lo insustituible es planear; ya que - si el administrar es " realizar a través de otros " se necesita entonces como primer paso hacer planes - sobre la forma en que determinada acción ha de se - guirse o coordinarse.

Se entiende como parte mecánica:

- PREVISION
- PLANEACION
- ORGANIZACION

---

(7) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. p.165.

Y a la fase dinámica:

- INTEGRACION

- DIRECCION

- CONTROL

1.2.1.3.- El objetivo (que se ha señalado en la previsión), sería infecundo, si los planes no estuvieran bien detallados.

1.2.1.4.- Ya que todo plan es meramente económico puede parecer irrealizable, por el tiempo que tiene que transcurrir para su celebración.

1.2.1.5.- Si no existe un plan previo, es inútil imponer un control ya que no hay manera de comparar lo hecho, con lo planeado.

El siguiente diagrama de la planeación, muestra cuáles son los principales instrumentos, principios y reglas que pueden ser utilizadas como herramientas de la misma.

## DIAGRAMA DE LA PLANEACION\*

PRINCIPALES

INSTRUMENTOS

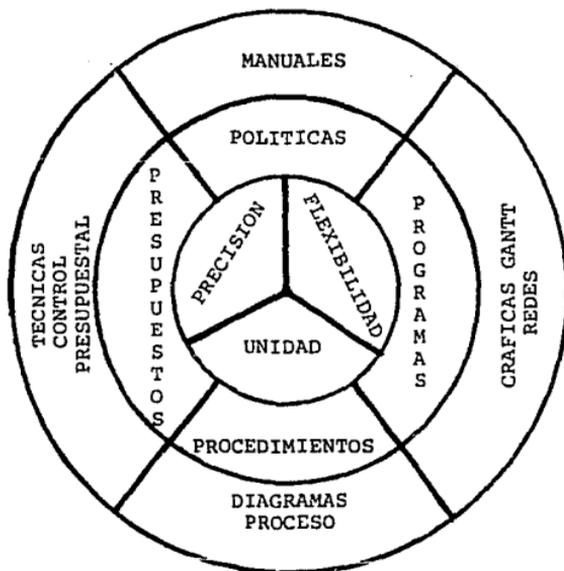
(CIRCULO EXTERIOR)

PRINCIPIOS

(CIRCULO INTERIOR)

REGLAS

(CIRCULO INTERMEDIO)



\* Diagrama tomado de Reyes Ponce Agustín. op.cit. p.167.

### 1.3.- PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

El autor menciona que los principios de la Planeación son tres:

#### 1.3.1.- PRINCIPIO DE LA PRECISION.

Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible ya que éstos van a regir acciones concretas.

#### 1.3.2.- PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.

Aunque los planes deben ser precisos, deberán dar un margen, o sea que tendrán que ser flexibles a los posibles cambios que surjan más adelante, ya que no podemos predecir las contingencias a que puede enfrentarse nuestro plan.

Hay que establecer ciertos parámetros para estar prevenidos a los cambios que puedan presentarse, estos serían:

- Fijando máximos y mínimos.
- Creando más cursos de alternativas o nuevos caminos.
- Estableciendo sistemas que permitan su más rápida y eficaz acción.

### 1.3.3.- PRINCIPIO DE LA UNIDAD.

Debe existir un plan para cada función y hay que coordinarlos e integrarlos de tal manera que conformen un plan general.

### 1.4.- REGLAS SOBRE LAS POLITICAS

"La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación de autoridad, la cual a su vez, es esencial en la administración."(9)

Las políticas son, el objetivo puesto en marcha, ya que el objetivo fija las metas y las políticas inician el recorrido hasta alcanzar dichas metas, señalando los medios de que han de valerse.

#### 1.4.1.- 1A. REGLA, DE SU FIJACION.

Deberá vigilarse que cada política sea fijada claramente, de preferencia por escrito.

#### 1.4.2.- 2A. REGLA, DE SU DIFUSION.

El fin primordial de una política, es el de orientar; por lo que es indispensable que ésta sea conocida en todos los niveles en donde va a ser aplicada, se recomienda que sea a través de medios orales.

---

(9) Ibid.p.168.

#### 1.4.3.- 3A. REGLA, DE SU COORDINACION.

Para su coordinación e interpretación deberá existir alguien que aplique válidamente las políticas, -  
pues si no es así, éstas pueden ser contradictorias,  
si son analizadas por varias personas.

#### 1.4.4.- 4A. REGLA, DE SU REVISION PERIODICA,

Ya que es vital en toda organización una revisión-  
periódica, debido a los constantes cambios, las polí-  
ticas deberán ser "revisadas" constantemente para de-  
terminar su vigencia o en caso de encontrarse obsole-  
tas, éstas podrán ser reemplazadas por otras que se-  
apeguen a la o a las nuevas necesidades de la Organi-  
zación.

### 1.5.- REGLAS SOBRE PROCEDIMIENTOS

Empezaré por definir lo que es un procedimiento;  
son aquellos planes que señalan la secuencia cronoló-  
gica más eficiente para obtener los mejores resulta-  
dos en cada función concreta de una empresa.

Un procedimiento está compuesto de varios métodos-  
que implican, que un procedimiento sea de carácter -  
netamente administrativo.

Como ejemplo de algunos procedimientos tenemos:

- El procedimiento para toma de decisiones
- El procedimiento para seleccionar el personal

Una de las características de los procedimientos, es que se da en todos los niveles de una empresa.

Otra, es que debido a que éstos pasan por distintos departamentos que están a cargo de distintas autoridades, resulta como consecuencia que deban fijarse con mayor precisión.

Aunque un procedimiento sólo sirva para determinar rutinas de actividades y por tal motivo pueda parecer un gasto innecesario, la verdad es que se verá traducido en un ahorro de tiempo a futuro.

#### 1.5.1.- 1A. REGLA

"Los procedimientos deben fijarse por escrito, y de preferencia, gráficamente."(10)

Ya que así serán comprendidos y se podrán analizar mejor. Como ejemplos tenemos, las gráficas de proceso, las de flujo, y algunas otras, pero su función es la de demostrar gráficamente cómo está constituido un proceso.

---

(10) Ibid. p.173.

1.5.2.- 2A. REGLA.

" Los procedimientos deben ser periódicamente revizados, a fin de evitar tanto la rutina, como la superespecialización. "(11)

En toda organización se pueden dar casos extremos, ya sea que los procedimientos no sean lo suficientemente eficaces ó por el contrario son exageradamente detallados, la revisión periódica determinará cuál es su posición y en todo caso propondrá un procedimiento más apegado a las necesidades de la organización.

1.5.3.- 3A. REGLA.

Evitar la duplicación de los procedimientos, es muy usual que en dos ó más departamentos se elaboren procedimientos parecidos, sólo que vistos desde un enfoque distinto, ésto es innecesario y la solución es que sea un sólo departamento o una sola persona el encargado de realizarlos.

---

(11) Ibid.p.174.

## 1.6.- REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

1.6.1.- PROGRAMA. " Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes." (12)

Si bien las políticas han de orientar la acción y los procedimientos fijan la secuencia de éstas acciones, la característica principal de los programas es que fijan el tiempo que se requiere para la realización de cada una de sus partes.

Los programas dependiendo a que nivel estén enfocados, pueden ser generales o particulares, ya sea si son dirigidos a nivel departamento o a nivel empresa. También se pueden clasificar como programas a corto plazo, o a largo plazo.

1.6.1.1.- LA REGLA.

Si un programa no tiene el apoyo total, incluyendo el de la suprema autoridad administrativa para su aplicación, éste no tendrá pleno éxito.

---

(12) *Ibíd.* p.174.

Para obtener dicha aprobación es necesario que dichos programas:

- Contengan todos los detalles
- Presentarlos como si fuera una inversión atractivva
- Determinar el tiempo en que producirán resultados.

1.6.1.2.- 2A. REGLA.

No sólo hay que imponer los programas a las personas que lo aplicarán, sino que hay que lograr -- que éstos se convenzan por si mismos que el aplicarlos traerán beneficios para todos y se lograrán mejores resultados.

1.6.1.3.- 3A. REGLA.

Se debe detectar el momento más ideal para comenzar a operar un programa.

En cuanto a los presupuestos se puede decir que son la nueva modalidad de los programas y que su principal característica consiste en que determinan cuantitativamente los elementos que intervienen, ya sean elementos financieros, si es que se habla de unidades monetarias, costos, utilidades, etc.

Y los no financieros, si es que se habla de cantidades de producción o ventas, etc.

Existe un tipo especial de presupuestos, son los llamados Pronósticos, los cuales tienen como característica, el de establecer el número de unidades - que se esperan, ya sea vender, comprar, producir, -- etc.

### 1.7.- TECNICAS DE LA PLANEACION

Estas técnicas nos permitirán, presentar los planes, explicarlos de manera esquemática, discutirlos o analizarlos.

Ya que existe una gran diversidad en cuanto a técnicas se refiere, sólo mencionaré algunas de ellas, las más importantes y usuales. A manera de ejemplo de una de éstas técnicas, el anexo no. 1, muestra cómo es un diagrama de proceso. Dicho anexo se presenta al final del presente capítulo.

#### 1.7.1.- DIAGRAMA DE PROCESOS Y DE FLUJO.

Estos diagramas sirven para presentar, analizar-- y/o mejorar un procedimiento, también ayudan a explicarlo mejor.

1.7.2.- MANUALES DE OBJETIVOS Y POLITICAS DEPARTAMENTALES.

Contienen una serie de objetivos de la empresa, - clasificados por departamentos y las políticas que - corresponden a los mismos objetivos sobre la aplicación de las políticas que corresponden a cada departamento.

1.7.3.- GRAFICAS DE GANTT.

Tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

1.7.4.- PROGRAMAS, (Diversas Formas)

Los más usuales son los presupuestos no financieros, los presupuestos financieros y los pronósticos, todos éstos ya fueron mencionados y explicados anteriormente, cuando se explicaron las reglas sobre los programas y presupuestos.

LOS SISTEMAS CONOCIDOS CON EL NOMBRE DE:

1.7.5.- PERT. (Program Evaluation and Review Technique)

1.7.6.- CPM. (Critical Path Method)

1.7.7.- RAMPS, (Resource Allocation and Multi Project Scheduling).

Los anteriores sistemas, son conocidos con el nombre genérico de Técnicas de Trayectoria Crítica, por qué buscan planear y programar en forma gráfica y --cuantitativa una serie de actividades simultáneas, -poniendo énfasis principalmente en la duración y el costo. La finalidad de todas las técnicas de planeación es la del control.

## 2.-" LA PLANEACION SEGUN GEORGE R. TERRY "

### 2.1.- DEFINICION DE PLANEACION.

" 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 son necesarias, para alcanzar los resultados deseados." (13)

#### 2.1.1.- IMPORTANCIA.

Ya que la planeación es tan importante como la --ejecución, debe existir una adecuada planeación que -anteceda a la ejecución.

Es importante el planear, porqué se deben elaborar ideas definitivas de lo que va a realizarse antes de que se lleve a cabo.

---

(13) Terry R. George. Principios de Administración.p.190.

Si una acción requiere de una resolución inmediata no es motivo suficiente para descartar a la planeación, pero sí es válido hacer planes provisionales.

La planeación evita la entropía, no deja que las cosas se realicen por sí solas, determina cómo podrían ser las cosas y no como son.

La planeación estimula para alcanzar mejores metas descubre oportunidades y muestra cómo aprovecharlas o cómo llegar a realizarlas.

La planeación es la diferencia entre el deseo y la consecución de realizar tal o cual cosa. Muestra los elementos que se requieren, cómo reunirlos y en qué orden manejarlos.

No sólo la planeación sirve para dar soluciones a problemas, la planeación muestra nuevos caminos, nuevas formas de realizar las cosas.

El acto de poner los pensamientos en un papel y -- trazar un plan de acción, nos brinda una guía, para determinar el curso de acción a seguir, y podemos es ti ma r el tiempo, energía y qué materiales ne ce s i t a r e m o s, todo é s t o o o r d i n a d o o r n a d a o n a b u e n a b u e n a a d m i n i s t r a c i o n.

La planeación reduce la realización de actividades aleatorias y por ende nos ayuda a minimizar los costos.

2.2.- ESTIPULACIONES QUE DEBERA SEGUIR UN PLAN.

Este tendrá como objeto proporcionar las mayores -- contribuciones a la administración.

2.2.1.- EL PLAN DEBE SER SENCILLO Y FACIL DE COMPRENDER.

Si el plan es bastante complicado sólo provocará ma las interpretaciones.

2.2.2.- EL PLAN DEBE ENCAJAR CON LAS NECESIDADES DE QUIENES - LO PONDRAN EN PRACTICA.

El plan deberá estar adaptado al grupo administrativo que lo pondrá en práctica.

2.2.3.- SUBRAYE LA SELECTIVIDAD EN EL PLAN.

Hay que señalar el objetivo, asignar responsabilidades específicas según lo pida el plan.

2.2.4.- PONGA METICULOSIDAD.

El plán, debe especificar las actividades necesarias requeridas para el logro del objetivo. Deberá indicar quién y cómo tendrá que aplicarlo y cuándo.

2.2.5.- PROPORCIONE VENTAJAS A CADA UNO DE LOS QUE PARTICIPAN EN EL PLAN.

El plan podrá satisfacer deseos y necesidades de - los participantes.

#### 2.2.6.- MANTENGA EL PLAN FLEXIBLE.

La flexibilidad es importantísima y es recomendable que los planes contemplen los posibles cambios, - dentro de los límites razonables.

#### 2.3.- VENTAJAS DE LA PLANEACION

- La planeación busca actividades bien definidas y lo - más ordenadas posible, para sacar el máximo beneficio de éstas.
- Todos los esfuerzos están dirigidos hacia la consecución de los objetivos.
- La ejecución de trabajo se ve reducida.
- La planeación indica la necesidad de cambios futuros.
- La planeación identifica y evalúa nuevas oportunidades.
- Permite aprovechar mejor los recursos de una empresa.

#### 2.4.- LIMITACIONES DE LA PLANEACION

- Debido a que la planeación se refiere a actividades - futuras, el plan queda afectado por la inexactitud de los hechos.
- Las barreras psicológicas que anteponen las personas - que creen en el presente y no en el futuro.

- Limita la iniciativa de los empleados.
- Cuando se presenta la decisión rápida de una acción, la planeación la retarda.
- La sobreestimación de la contribución de la planeación, hay quienes sostienen que se gasta mucho tiempo y dinero en reunir información y tratar de ajustarla en un plan compacto.

La respuesta a estas limitaciones, es que, aquellos que resuelven de inmediato una acción y obtienen algún resultado, es porque la situación requiere de poca planeación, sin embargo sí existe la planeación en esta decisión rápida, y es verificable que a la larga quienes actúan con poca o ninguna planeación, emplean más tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, que los que se apegan a la planeación.

## 2.5.- PASOS PARA LLEVAR A CABO LA PLANEACION.

### 2.5.1.- ACLARACION DEL PROBLEMA.

Es fundamental precisar bien cuál es el problema ya que de lo contrario no podremos avanzar, y todo lo que se realizará, estará cimentado sobre un problema equivocado.

### 2.5.2.- OBTENGASE INFORMACION COMPLETA SOBRE LAS ACTIVIDADES.

Debemos conocer todas y cada una de las actividades que intervendrán y su influencia en otras, ya sean internas o externas.

Son de gran utilidad para obtener dicha información:

- La experiencia.
- Resoluciones anteriores.
- La práctica en otras empresas en casos similares.
- La observación .
- Archivos.
- Datos obtenidos en la investigación y experimentación.

### 2.5.3.- ANALICENSE Y CLASIFIQUENSE LOS DATOS.

Se deberá analizar los datos por separado y señalar cuál es su interrelación obteniendo las relaciones causales; de manera tal que se identifiquen los datos de asuntos similares.

### 2.5.4.- FORMULENCE LAS PREMISAS DE PLANEACION.

Una vez obtenido los resultados de los datos, se podrá presuponer en que se basará el plan, y en cuáles se justificará.

#### 2.5.5.- FORMULECE PLANES ALTERNATIVOS.

Usualmente existen varios planes para ejecutar un mismo trabajo, de ahí que surjan los planes más posibles de realizar, y su formulación requiere del ingenio del creador.

#### 2.5.6.- ELIJASE EL PLAN.

La decisión puede ser tomada por una sola persona o por un grupo, en éste caso debe analizarse muy bien el plan que deberá seguirse, tomando en consideración costos, adaptabilidad, etc.

#### 2.5.7.- DISPONGASE DETALLADAMENTE LA SUCESION Y DIRECCION DE LAS OPERACIONES.

Aquí es donde se deberá indicar con toda precisión, dónde, quién, y cuándo deberá ejecutarse cada fase del plan. El enfoque que se seguirá, el tiempo de aplicación, todos estos pasos corresponden a lo que llamamos Estrategia de Planeación.

#### 2.5.8.- VIGILESE COMO PROGRESA EL PLAN PROPUESTO.

En base a los resultados obtenidos es como se medirá el éxito o fracaso del plan. El seguimiento del desarrollo del plan queda englobado en la fase del control.

### 3.- LA PLANEACION SEGUN LOURDES MÜNCH Y JOSE GARCIA.

#### 3.1.- DEFINICION DE PLANEACION.

" Es la determinación de los objetivos y 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." (14)

#### 3.1.1.- IMPORTANCIA.

La importancia real es que a través de la Planeación, se pueden preveer contingencias y cambios que se presenten en el futuro. Como también establecer las medidas necesarias para poder contrarrestarlas. La Planeación dá a conocer el curso de acción que permitirá aprovechar o encaminar mejor los esfuerzos.

Fundamentos de la importancia de la Planeación:

- 3.1.1.1.- Si se utilizan métodos racionales en los recursos, - la empresa tenderá al desarrollo.
- 3.1.1.2.- Existirá menos incertidumbre.
- 3.1.1.3.- Preparará a la empresa para hacer frente a los cambios y contingencias, con el fin de proporcionar mayor éxito en el momento en que éstas se presenten.

---

(14) Münch Galindo y García. Fundamentos de Administración.

- 3.1.1.4.- Mantiene una mentalidad futurista teniendo como objetivo el porvenir, con el afán de lograr y mejorar las cosas.
- 3.1.1.5.- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las típicas corazonadas o los empirismos.
- 3.1.1.6.- Reduce riesgos y aprovecha oportunidades.
- 3.1.1.7.- Las tomas de decisiones se basan en hechos.
- 3.1.1.8.- Estableciendo el plan suministra a la empresa las bases de actuación de éstas.
- 3.1.1.9.- Proporciona los elementos para que se dé el control.
- 3.1.1.10.- Permite la evaluación de alternativas antes de una toma de decisiones.
- 3.1.1.11.- Aprovecha al máximo los recursos y el tiempo. A nivel empresa,
- 3.1.1.12.- No está de acuerdo con la improvisación y promueve su eliminación.
- 3.1.1.13.- Al poner en conocimiento a todos los miembros de la empresa de los objetivos de ésta y hacia dónde se canalizan sus esfuerzos, la motivación de éstos se ve elevada.

### 3.2.- PRINCIPIOS.

Son las guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

#### 3.2.1.- PRINCIPIO DE FACTIBILIDAD.

Todo aquello que se desee planear debe ser realizable, los planes demasiado ambiciosos son inoperantes, éstos deberán estar basados en la realidad.

#### 3.2.2.- PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD Y CUANTIFICACION.

La planeación debe estar basada en datos reales, - precisos y exactos, y no en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.

#### 3.2.3.- PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.

Previendo situaciones imprevistas al elaborar un - plan es indispensable establecer márgenes que sean -- flexibles y que nos permitan tener nuevos cursos de - acción que se puedan ajustar a las condiciones que se presenten.

#### 3.2.4.- PRINCIPIO DE LA UNIDAD.

Todo plan específico debe integrarse al plan general, persiguiendo siempre el logro de los propósitos- y objetivos generales.

#### 3.2.5.- PRINCIPIO DE CAMBIO DE ESTRATEGIAS.

Si nuestro plan se extiende en relación al tiempo, es necesario ajustarlo nuevamente. Esto no quiere decir que se modifique todo, sino que se modificarán --

los cursos de acción y, consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para su logro.

### 3.3.- ETAPAS DE LA PLANEACION.

#### 3.3.1.- PROPOSITOS.

Fines esenciales que definen la razón de ser, la naturaleza y carácter de cualquier grupo social. -- Proporcionan pautas para el diseño de un plan.

#### 3.3.2.- PREMISAS.

Son aquellas suposiciones que reducen la incertidumbre sobre situaciones futuras que pueden afectar el curso del plan.

#### 3.3.3.- OBJETIVOS.

Son los resultados previamente establecidos, son los fines por alcanzar después de cierto tiempo. Teniendo como características su establecimiento a un tiempo específico y su determinación cuantitativa.

#### 3.3.4.- ESTRATEGIAS.

Son los cursos de acción que operarán en una empresa y la aplicación de los recursos y esfuerzos encaminados al logro de los objetivos en condiciones más ventajosas.

#### 3.3.5.- POLITICAS.

Son las guías que orientarán la acción, criterios o lineamientos generales que se observarán en la toma de decisiones sobre problemas de la organi-

zación.

### 3.3.6.- PROGRAMAS.

Es la secuencia de actividades específicas encaminadas al logro de los objetivos, y el tiempo requerido para llevar a cabo cada una de sus partes.

### 3.3.7.- PRESUPUESTOS.

Es la asignación de cifras a las actividades del programa como es la estimación de capital, los costos, ingresos y unidades a producir para el logro de los objetivos.

### 3.3.8.- PROCEDIMIENTOS.

Es el establecimiento del orden cronológico y la secuencia de actividades. Estos se establecen de acuerdo a la situación de cada empresa.

## 4.- "LA PLANEACION SEGUN ISAAC GUZMAN VALDIVIA"

### 4.1.- DEFINICION DE PLANEACION

Es aquella función que requiere de la selección de - entre varias alternativas, de los objetivos, políticas, procedimientos y programas. Es también la toma de decisiones que afectará al curso de acción futuro de una organización o de un departamento.

#### 4.1.1.- IMPORTANCIA.

La Planeación tiene un sentido esencialmente so---cial, ya que es la Planeación de la acción de los gru---pos y dentro de ésta se deben articular los proyectos - de vida personales y las condiciones del medio físico y cultural donde éstos tienen su actuación.

### 4.2.- NORMAS CIENTIFICAS DE LA PLANEACION.

- Si la Planeación persigue la eficacia, debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigentes.
- La Planeación debe estar acorde a las condiciones del medio en que el dirigente actúa.
- La Planeación debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigidos.
- Si la Planeación quiere ser más eficaz debe sistemati---zarse mediante el enlace de los objetivos, las políti---cas, los procedimientos y los programas.

#### 4.3.- OBJETIVOS.

Son aquellos que expresan los fines hacia los cuales debe dirigirse la acción del grupo. Estos objetivos implican la previsión de los acontecimientos futuros y la decisión de elegir de entre diversas alternativas.

Los objetivos son la parte más importante y fundamental de la Planeación. Si éstos son correctamente determinados y son bien entendidos por los dirigentes y los dirigidos, la Planeación será más eficaz.

#### 4.4.- POLITICAS.

Son los medios que orientarán la conducta de los dirigidos hacia la consecución de los fines que los objetivos señalan. Indican el modo de actuar, sobre el "como" se han de llevar a cabo sus actuaciones.

#### 4.5.- PROCEDIMIENTOS.

Conjunto de reglas que señalan una acción procesal , determinada actuación en un tiempo específico, con un orden preciso de secuencia.

En sí los procedimientos mencionan cuáles serán los medios técnicos o procesales que deberán emplear para la consecución de los fines que plenamente se han fijado.

#### 4.6.- PROGRAMAS.

Se puede decir que son los planes más completos, ya que en ellos se encuentran conjuntados los objetivos, políticas y procedimientos que darán formación al sistema de carácter normativo al cual se deberán ajustar tanto dirigentes como dirigidos.

Son múltiples decisiones relacionadas de tal manera que integran un orden jerárquico y una estructura lógica, de los medios y fines que hacen la Planeación.

Las normas anteriormente expuestas no son las únicas, de manera tal que en el amplio campo de la investigación científica existen muchas otras que pueden ser de tanta o más importancia que éstas.

#### 4.7.- REGLAS TECNICAS DE LA PLANEACION.

Estas son aplicables indistintamente a objetivos, políticas, procedimientos y programas.

##### 4.7.1.- CLAROS.

Si nuestros planes carecen de una claridad en su explicación, propiciarán discrepancias entre quienes traten de realizarlos.

##### 4.7.2.- PRECISOS.

En lo que respecta a los objetivos, fines o metas que se pretenden alcanzar, si éstos no establecen con precisión qué es lo que se quiere obtener, representan un síntoma inequívoco de la ineficacia de la dirección.

#### 4.7,3.- CONSIGNADOS POR ESCRITO.

Esta regla es indispensable si se quiere tener actuaciones seguras, facilita además la exigencia de su cumplimiento.

#### 4.8.- REGLAS SOBRE LA ACTUACION DE LOS DIRIGENTES.

- La elaboración de los planes deberá contar con la participación de quienes de alguna manera tengan que ver con su realización.

- Es indispensable que los planes sean del conocimiento de aquellas personas que tengan alguna relación o participación con éstos.

- Los planes deberán tener un cierto margen de flexibilidad y así evitar la rigidez que no sólo ocasionan ineficacia y alteraciones en la conducta humana de quienes están relacionados con ellos.

Es también preponderante el hecho de que deberán realizarse planes alternativos, cuando se presenten acontecimientos fuera de lo previsto o cambios en el rumbo de la dirección.

- Los dirigentes deberán elaborar sus planes de manera tal que éstos se puedan coordinar para que no pierdan la unidad que deben tener como integrantes del sistema.

- Es realmente aconsejable que los planes sean revisados periódicamente.

ANEXO No. 1

## EJEMPLO DE UNA DE LAS TECNICAS UTILIZADAS EN LA PLANEACION

### DIAGRAMA DE PROCESO\*

Es una representación, que sirve para analizar, mejorar-  
y/o explicar un procedimiento.

<u>PASOS ESCENCIALES</u>	<u>SIMBOLOS USADOS</u>	<u>FUNCIONES</u>
1) OPERACION		Cálculos, registros, sellos, etc.
2) TRANSPORTE		Reportes, archivar.
3) INSPECCION		Análisis de cuen-- tas, informes, etc.
4) DEMORA		Documentos en espe ra de trámite.
5) ALMACENAMIENTO		Documentos en ar-- chivo.

---

\* El ejemplo fué tomado de, Reyes Ponce Agustín op.cit.  
p.178-183.

## PASOS PARA LA FORMULACION DE UN DIAGRAMA DE PROCESO.\*

- 1.- Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo, departamento, sección dónde se inicia y dónde se acaba, fecha de elaboración, etc.
- 2.- La hoja consta de cinco columnas para los símbolos de "OTIDA", otra para la descripción del trámite, otras dos para anotar las distancias de transportes y los minutos de demora por almacenamiento y otra finalmente para observaciones.
- 3.- Se anota ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea bien perceptible.
- 4.- Cuando el proceso se ha terminado de describir, se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones, y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en el almacenamiento y demoras.
- 5.- Estos totales nos indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar, ya sea para mejorarlo o mantener el mismo.
- 6.- Hay todavía necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual se debe preguntar:

---

\* Tomado de Reyes Ponce Agustín. op.cit. p. 180.

- a) ¿ qué se puede ELIMINAR ?
- b) ¿ qué se puede COMBINAR ?
- c) ¿ qué se puede REDISTRIBUIR ?
- d) ¿ qué operaciones se pueden MEJORAR ?

Para éste último inciso, en ocasiones será posible usar diagramas de "movimientos", y de "hombre-máquina".

#### ALGUNOS PUNTOS PARA EL ANALISIS DE GRAFICAS DE PROCESO.

##### REGLAS GENERALES:

- 1.- No se da por supuesto. Cada detalle debe ser preguntado e investigado.
- 2.- El mejor instrumental para el análisis, es aplicar las -- seis preguntas; Qué, Quién, Por qué, Dónde, Cuando, y --- Cómo.
- 3.- El método propuesto debe ser analizado bajo las mismas reglas con las que se analizó el método de operación.

##### REGLAS PARTICULARES:

- 1.- ¿Existe duplicación, total o parcial, de algún esfuerzo?
- 2.- ¿Puede mejorarse alguna operación, combinándola con otra parte del proceso, o realizándola en otro departamento?
- 3.- ¿Puede eliminarse totalmente alguna demora?

- 4.- ¿Puede cambiarse con ventaja la localización de algún almacenamiento parcial o demora?
- 5.- ¿Qué inspecciones pueden combinarse con operaciones?
- 6.- ¿Puede eliminarse, o al menos acortarse, los transportes?
- 7.- ¿Puede obtenerse el flujo directo de un documento, evitando en lo posible el retroceso?
- 8.- Un nuevo arreglo de la disposición de la oficina, o de la secuencia de operaciones, ¿permitirán eliminar movimientos innecesarios en el trabajo?
- 9.- ¿Existen algunos pasos--cuellos de botella-- que dificulten o entorpezcan la realización del trabajo?, ¿cómo pueden evitarse?
- 10.- ¿Cómo puede lograrse un flujo de trabajo más uniforme?

RESUMEN	Actual		Propues- to.		Mejora	
	No.	Mins.	No.	Mins.	No.	Mins.
OPERACIONES						
INSPECCION						
TRANSPORTES						
DEMORAS						
DIST. REC.		Mts.		Mts.		Mts.

Nombre del proceso: \_\_\_\_\_

Depto. \_\_\_\_\_ Seccs. \_\_\_\_\_

HOMBRE      FORMA      TRAMITE

Iniciado en: \_\_\_\_\_

Terminado en: \_\_\_\_\_

Hecho por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

\*EJEMPLO DE UN FORMATO DE UN DIAGRAMA DE PROCESO

\* El ejemplo fué tomado de, Reyes Ponce Agustín. op.cit. p.183.



CUADRO COMPARATIVO DE CONCEPTOS DE LA PLANEACION

AUTOR	DEFINICION	ELEMENTOS
AGUSTIN REYES PONCE	<u>PLANEACION</u> .- Es la fijación de los cursos de acción de manera concreta, para establecer principios y la secuencia de las operaciones con sus tiempos.	Fijación de cursos de acción, establecimiento de principios. Secuencia de operaciones, establecimiento de tiempos.
JOSE A. FDEZ. ARENA	<u>PLANEACION</u> .- Actividad principal de la participación individual que contribuye a la consolidación de la estructura jerárquica o modificación hacia nuevas tendencias.	Participación individual. Tendencias nuevas.
FCO. LARIS CASILLAS	<u>PLANEACION</u> .- Es la etapa inicial en la que se define lo que se va a hacer y la elaboración de políticas, objetivos, etc. Incluso tomar decisiones de importancia.	Elaboración de políticas, objetivos, etc. Toma de decisiones.
MUNCH Y GARCIA	<u>PLANEACION</u> .- Es la determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción, basados en investigaciones para la elaboración de un esquema de realización futura.	Cursos de acción. Determinación de objetivos.
GEORGE R. TERRY	<u>PLANEACION</u> .- Es la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, proposición de actividades necesarias para la consecución de los resultados deseados.	Formulación de suposiciones. Proposición de actividades.
ISAAC GUZMAN VALDIVIA	<u>PLANEACION</u> .- Es la función que implica una selección de diversas alternativas, de los objetivos, políticas, procedimientos y programas. Es la toma de decisiones que afecta el curso futuro de la empresa.	Selección de alternativas, objetivos, políticas, procedimientos y programas. Toma de decisiones.

## RESUMEN DEL CAPITULO

La planeación es un proceso o actividad que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto de decisiones antes de que se inicie alguna acción.

La planeación es básica, ya que es el punto de partida de toda actividad administrativa, ya sea para la organización la ejecución o el control.

Es también un sistema que se encarga de la formulación de objetivos, desarrolla políticas, planes o procedimientos.

A través de las técnicas y procedimientos, determina los pasos necesarios para alcanzar los objetivos trazados de antemano por la empresa.

Es la función administrativa que es continua y dinámica ya que selecciona de entre diversas alternativas la mejor para la consecución de los fines u objetivos de una organización.

Así pues, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos y mediante la toma de decisiones aprovechar las oportunidades que lograrán que una organización logre sus objetivos de la manera más eficiente.

## CAPITULO III

## CAPITULO III

### " LA PLANEACION ESTRATEGICA "

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Dar a conocer lo que es la Planeación Estratégica, así como la importancia de ésta dentro de las organizaciones.

Explicar la aplicación que puede tener la Planeación Estratégica en cualquier organización, y proporcionar los pasos necesarios para su elaboración.

## " LA PLANEACION ESTRATEGICA "

"EL TIEMPO ES LO QUE MAS DESEAMOS TENER, PERO, POR DESGRACIA ES LO QUE APROVECHAMOS MENOS."

WILLIAM PENN.

En el presente capítulo, presentaré un panorama, de lo -- que es la Planeación Estratégica, destacando su naturaleza e -- importancia; además de especificar, por qué es beneficiosa la Planeación Estratégica Formal, y el papel que juega el Ejecutivo en jefe dentro de la Planeación Estratégica. Analizaré también cuáles son los principales prejuicios que se señalan en contra de la P.E., así como la forma de poder superar éstos. Y finalmente, señalaré algunas diferencias entre la Planeación y la -- Planeación Estratégica Formal.

### 1.- ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La Planeación Estratégica Formal, con sus características modernas, fué introducida por vez primera, en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel entonces, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de Planeación Estratégica Formal, denominando los sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces, la Planeación Estratégica Formal se ha --  
ido perfeccionando, al grado de que en la actualidad, todas --  
las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo --  
de éste sistema, y un número cada vez mayor de empresas media --  
nas y pequeñas están siguiendo éste ejemplo.

## 2.- LA DIRECCION ESTRATEGICA Y OPERACIONAL Y LA PLANEACION ESTRATEGICA.

George Steiner señala que existen dos tipos de dirección:  
"Uno el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una es --  
tructura organizacional, al cual se denomina "dirección esta --  
tégica", y todos los demás que pueden ser llamados "dirección --  
operacional". (15)

Por tanto, señala que la Planeación Estratégica es el apo --  
yo determinante para la dirección estratégica, aunque no se --  
pueda decir que represente todo el proceso de la dirección es --  
tratégica, sino que sólo es un factor principal en la realiza --  
ción de la misma.

Si bien es cierto que la dirección estratégica y operacio --  
nal están fuertemente ligadas, la dirección estratégica propor --  
ciona una guía, así como su dirección y los límites para la --  
operacional.

---

(15) Steiner A. George. Planificación Estratégica. p.12

Sin olvidar que el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Aunque hace algunos años era más importante para los directivos la operación en una empresa típica, y su principal problema era cómo usar eficientemente los recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios razonables para -- los consumidores. (Se pensaba que si cumplían con éste objetivo las ganancias serían maximizadas).

Hoy en día el uso eficiente de los recursos sigue siendo una de las preocupaciones principales de las direcciones en -- cualquier organización; sin embargo, ahora la supervivencia -- de ésta se basa en la habilidad para adaptarse en forma apropiada al medio ambiente, ya sea interno o externo.

### 3.- DEBERES DE LA MAXIMA DIRECCION.

El autor Peter Drucker destaca cuáles son para él los deberes de la alta dirección:

Lo primero es la creación y la implantación de la estrategia, y explica que el deber de pensar en la misión del negocio implica hacerse la pregunta: ¿ qué es nuestro negocio y qué debería ser?.

Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes, y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. " Obviamente sólo - puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuras, y -- que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para - obtener resultados claves." (16)

El autor menciona que sin duda alguna, esto es el proceso de la Planeación Estratégica.

Algunos otros deberes son por ejemplo:

- Establecer normas para las funciones reales.
- Crear y mantener la organización humana.
- Satisfacer las responsabilidades concernientes a las relaciones que sólo los ejecutivos en el nivel más alto de una or

---

(16) Ibid. p. 13.

ganización pueden establecer y mantener, tales como: clientes principales, proveedores muy importantes, etc.

#### 4.- RESPONSABILIDADES DE PLANEACION DE TODO DIRECTOR.

Como se dijo anteriormente, la Planeación Estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, por tanto, para determinar cuáles eran sus responsabilidades, fue llevada a cabo una encuesta entre los directores de un gran número de compañías importantes. La encuesta la realizó Marvin Bower, exdirector de Mc. Kinsey y Cía., (empresa de asesoría administrativa conocida mundialmente) quien resumió en catorce procesos las responsabilidades de planeación de todo director en la forma siguiente:

##### 4.1.- " PROCESOS DE LAS RESPONSABILIDADES DE PLANEACION DE UN DIRECTOR.

4.1.1.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS: Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros factores que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo.

4.1.2.- ESTRATEGIA DE PLANEACION: Desarrollar conceptos, -- ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La pla-

neación estratégica es parte del proceso completo de planeación, el cual incluye la planeación directiva y la operacional.

- 4.1.3.- ESTABLECIMIENTO DE METAS: Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
- 4.1.4.- DESARROLLAR LA FILOSOFIA DE LA COMPAÑIA: Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que puedan agregarse a "cómo se hacen las cosas aquí".
- 4.1.5.- ESTABLECER LAS POLITICAS: Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo a la filosofía de la empresa.
- 4.1.6.- PLANEAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION: Desarrollar el plan de organización - las ligas que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
- 4.1.7.- PROPORCIONAR EL PERSONAL: Contratación, selección, y desarrollo de personas para ocupar los puestos determinados en el plan de organización.

- 4.1.8.- ESTABLECER LOS PROCEDIMIENTOS: Determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
- 4.1.9.- PROPORCIONAR INSTALACIONES: Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
- 4.1.10.- PROPORCIONAR EL CAPITAL: Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
- 4.1.11.- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: Fijar las medidas de desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
- 4.1.12.- ESTABLECER LOS PROGRAMAS DIRECTIVOS Y LOS PLANES OPERACIONALES: Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos cuando se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas procedimientos y normas establecidas- permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares. Estas son las fases del proceso completo de planeación que incluye la planeación estratégica.
- 4.1.13.- PROPORCIONAR INFORMACION CONTROLADA: Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar -

al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su desempeño contra los planes establecidos y las normas.

- 4.1.14.- MOTIVAR A LAS PERSONAS: Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar -- los planes de la compañía."(17)

#### 5.- ANTICIPACION INTUITIVA VERSUS PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL.

Para formular planes estratégicos a futuro un director puede escoger una de dos formas fundamentales que existen y que son:

" La primera que consiste en enfrentarse al día conforme llegue, y tomar decisiones estratégicas de acuerdo con ésta actitud.

La segunda que consiste en preocuparse por el futuro ideando estrategias para enfrentarse a éste en una forma adecuada y que pueda escoger uno de los siguientes enfoques: el primero, la anticipación intuitiva, que tiene varias características importantes, ya que ésta se desarrolla en la mente de una persona, está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo."(18)

(18) Ibid.p. 15 y 16.

Si una organización está siendo dirigida por algún gerente intuitivo es obvio que no necesita de una Planeación - Estratégica Formal. Pero realmente, cuántas organizaciones tienen éste tipo de dirigente, y aún así, cuántas de sus apreciaciones o juicios tienen la certeza de ser correctos.

Por otro lado, el sistema de planeación formal está-- organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos, que están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente. El apoyo en la toma de decisiones en el proceso se documenta frecuentemente y el resultado del esfuerzo total es una serie de planes escritos.

## 6.- ¿ QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA ?

" Es importante entender que no existe un sistema de -- planeación el cual cada organización debe adoptar, sino -- que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa." (19)

Así como existen pequeñas o grandes diferencias entre las empresas, que las hacen diferentes, así pasa con los sistemas aunque existe un plan para cada tipo de empresa, éste tiene algunas características parecidas entre uno y otro.

---

(19) Ibid.p. 19



También define estrategias y políticas que coadyuvan al logro de éstas metas, otra función, es la de desarrollar planes que aseguren la implantación de las estrategias para poder así obtener los fines buscados.

Se puede concluir que la Planeación Estratégica es sistemática, porque es organizada y se conduce en base a una realidad.

### 6.3.- FILOSOFIA.

La Planeación Estratégica requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, representa un proceso mental, más que una serie de procedimientos, es un ejercicio mental e intelectual.

Los directivos y los participantes de ésta Planeación Estratégica deben creer en el valor de ésta y sobre todo tratar de desempeñar sus actividades correspondientes lo mejor posible.

### 6.4.- ESTRUCTURA.

Un sistema de Planeación Estratégica Formal integra tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo y presupuestos a corto plazo y también planes operativos.

Mediante éstas uniones, las estrategias de la alta-dirección se reflejan en las decisiones actuales.

La Planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático que establece propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, - con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

#### 7.- LO QUE NO ES LA PLANEACION ESTRATEGICA.

- "La Planeación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento." (20)
- La Planeación Estratégica no pronostica, sino que va más allá de los pronósticos.
- La Planeación Estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.
- La Planeación Estratégica no es un conjunto de planes-funcionales, o una extrapolación de los presupuestos - actuales, es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas preestablecidas.

---

(20) Ibid. p. 22

## 8.- MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

"Un modelo conceptual es aquél que representa una idea - de lo que algo debería ser en forma general.

Un modelo conceptual también representa una herramienta, ya que proporciona la guía para un adecuado funcionamiento en la práctica."(21)

A continuación se presentarán los cuatro Modelos Conceptuales que propone George A. Steiner en su libro "Planeación-Estratégica", y que sirven de modelo para crear un plan estratégico adecuado en compañías tanto pequeñas como medianas y - grandes.

A

B

- 1.- FORMULAR LOS DEBERES.-
  - . DEFINIR EL ALCANCE DEL PLAN.
  - . DEFINIR LOS RESULTADOS BUSCADOS.
  - . DETERMINAR COMO DEBE - DESARROLLARSE EL PLAN:
    - . ¿ QUIEN HACE QUE ?

- 1.- DEFINIR LA CLASE DE COMPA--  
ÑIA QUE QUEREMOS.

---

(21) Ibid.p. 22

. ¿ CUANDO ? ¿ EN QUE -  
MOMENTO ?

. SOLICITUD DE INFORMA-  
CION.

2.- DESARROLLAR LAS ENTRADAS

- . ANTECEDENTES
- . PRINCIPALES TENDENCIAS  
AMBIENTALES.
- . OPORTUNIDADES Y PELI--  
GROS.
- . POTENCIALIDADES Y DEBI  
LIDADES INTERNAS.
- . PRONOSTICOS ACTUALES -  
DE VENTAS DEL PRODUCTO
- . VALORES Y JUICIOS DE -  
LOS DIRECTIVOS.

2.- ANALIZAR NUESTROS CLIENTES.

- . ¿ QUIENES SON ?
- . ¿ COMO DEBEN SER CLASIFI-  
CADOS ?
- . ¿ POR QUE COMPRAN NUESTRO  
PRODUCTO/SERVICIO ?
- . ¿ A QUE SEGMENTOS DEL MER  
CADO SERVIMOS ? ETC.

3.- EVALUAR LOS RECURSOS DE-  
ACCION ALTERNATIVOS.

3.- ANALIZAR NUESTRA INDUSTRIA.

- . TENDENCIAS.
- . ESTANDARES Y ESTADISTICAS
- . COMPETENCIA.
- . POTENCIAL DE UTILIDADES
- . ETC.

4.- DEFINIR LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES,  
 . VENTAS  
 . UTILIDADES  
 . DESARROLLO DEL PRODUCTO  
 . POTENCIAL HUMANO  
 . ETC.

5.- DEFINIR LAS POLITICAS Y ESTRATEGIAS IMPORTANTES,  
 . MERCADOS . EMPLEADOS  
 . PRODUCTOS . PRECIOS  
 . FINANZAS . TECNOLOGIA  
 . ETC.

6.- DESARROLLAR PLANES DETALLADOS A MEDIANO PLAZO.

7.- DETERMINAR LAS DECISIONES ACTUALES NECESARIAS.

4.- PREGUNTAR: ¿ CUALES SON PARA NOSOTROS LAS OPORTUNIDADES Y PELIGROS ?

5.- PREGUNTAR: ¿ CUALES SON NUESTRAS POTENCIALIDADES Y DEBILIDADES ?

6.- PREGUNTAR: ¿ CUALES ESTRATEGIAS SON IDENTIFICABLES ?

7.- EVALUAR LAS ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS.

8.- OBSERVAR EL DESEMPEÑO.

9.- REVISAR ANUALMENTE.

8.- DESARROLLAR OBJETIVOS. ----

9.- PREPARAR PLANES DETALLADOS-  
PARA IMPLANTAR ESTRATEGIAS.

10.- DESARROLLAR PLANES DE CON--  
TINGENCIA.

11.- TRADUCIR LOS PLANES EN PRE-  
SUPUESTOS.

12.- OBSERVAR EL DESEMPEÑO.

13.- REVISAR ANUALMENTE.

### C

1.- DESARROLLAR ENTENDI---  
MIENTO PRAGMATICO DE -  
PLANEACION ESTRATEGICA  
EN GENERAL, PERO EN --  
PARTICULAR PARA UNA PE  
QUEÑA COMPANIA.

. LITERATURA.

. ASESORIA DIRECTIVA.

### D

1.- ¿ DONDE NOS ENCONTRAMOS ?

. FILOSOFIA, CONFIANZA Y MI  
SION COLECTIVA,

. SITUACION FINANCIERA.

. SITUACION COMPETITIVA.

. CONFIABILIDAD Y ACEPTABI-  
LIDAD DEL PRODUCTO,ETC.

. MERCADO AL QUE SIRVE.

. SEMINARIOS PROFESIONALES. ETC.

. VISITAS A OTRAS COMPANIAS QUE LLEVEN A CABO LA PLANEACION.

2.- IDENTIFICACION DE:  
OPEDEPO PF;

. DEBILIDADES.

. OPORTUNIDADES.

. PELIGROS.

. POTENCIALIDADES.

2.- ¿ A DONDE QUEREMOS LLEGAR ?

. REDEFINICION PRELIMINARIA DE LAS METAS.

. EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS EN VISTA DE LAS POTENCIALIDADES, DEBILIDADES, RESTRICCIONES Y MOMENTO ACTUAL.

3.- IDENTIFICACION DE ESTRATEGIAS PARA EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES Y EVITAR LAS AMENAZAS.

3.- ¿ PODEMOS LLEGAR HASTA ALLI ?

. MOMENTO ACTUAL

. REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES

. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

. REQUERIMIENTOS DE INSTALACIONES

- . REQUERIMIENTOS FINANCIEROS
- . ETC.

4.- EVALUACION Y SELECCION DE ESTRATEGIAS.

4.- ¿ CUALES ESTRATEGIAS LOGRAN CUALES METAS ?

- . RELACION ENTRE METAS Y ESTRATEGIAS EN VISTA DE LOS VALORES DIRECTIVOS Y DEL ANALISIS DE SITUACION.

5.- IMPLANTACION DE PLANES PARA ESTRATEGIAS PRIORITARIAS.

5.- ¿ QUE DECISIONES DEBEN TOMARSE AHORA PARA LLEGAR HASTA ALLI ?

- . PRESUPUESTOS A CORTO PLAZO.
- . DECISIONES Y ACCIONES A CORTO PLAZO EN CUANTO A ORGANIZACIONES, PERSONAL.

6.- FORMULACION DE LAS METAS PRINCIPALES DE LA CIA,

- . MISION
- . PROPOSITOS Y FILOSOFIAS.
- . OBJETIVOS ESPECIFICOS A LARGO PLAZO:
  - . VENTAS.
  - . UTILIDADES.
  - . PARTICIPACION EN EL MERCADO.
  - . OTROS.

6.- OBSERVAR EL DESEMPEÑO.

7.- PREPARAR LOS PLANES ASOCIADOS:

- . POTENCIAL HUMANO.
- . FINANCIAMIENTO.
- . INSTALACIONES.
- . ETC., SEGUN SE NECESITE.

7.- REVISAR ANUALMENTE.

8.- OBSERVAR EL DESEMPEÑO.

9.- REVISAR ANUALMENTE.

## 9.- MODELO CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA Y DEL PROCESO DE LA PLANEACION CORPORATIVA SISTEMATICA.

El modelo representa las partes que integra una Planeación Corporativa Sistemática y cómo se divide dentro del mismo a la Planeación Estratégica y a la Planeación Táctica.

El modelo está dividido en tres secciones principales:

- 1.- PREMISAS DE PLANEACION.
- 2.- FORMULACION DE PLANES
- 3.- IMPLANTACION Y REVISION.

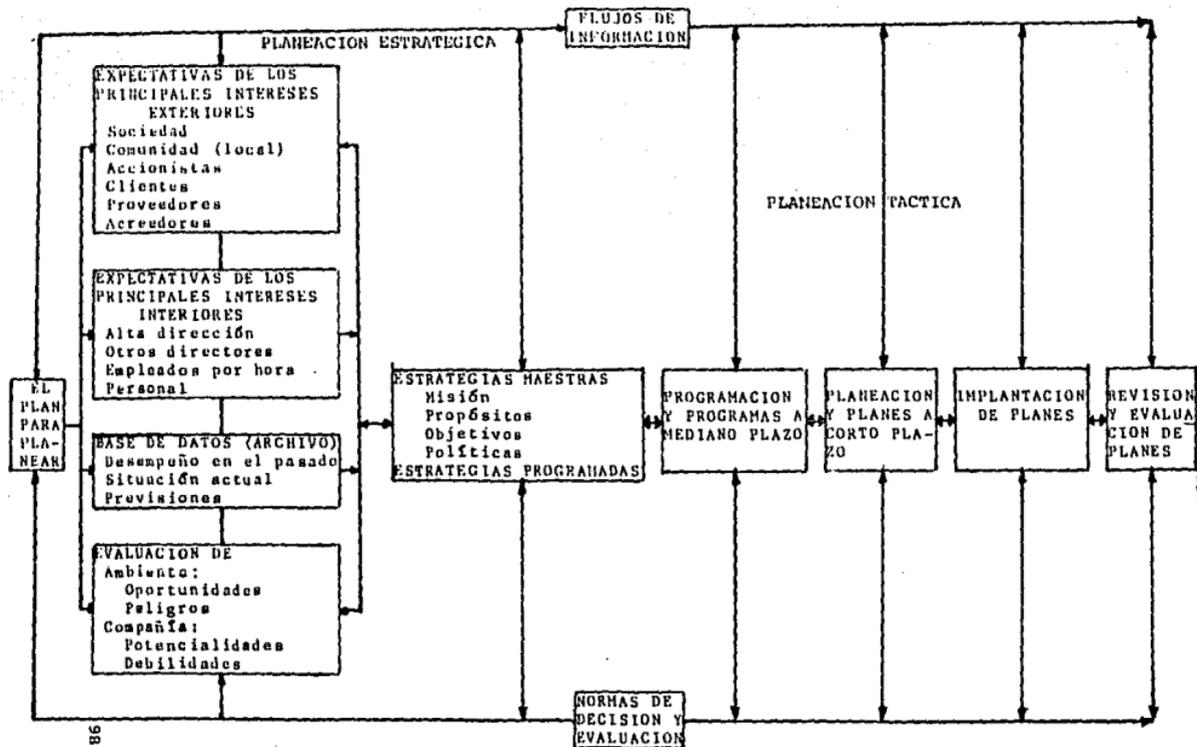
### 9.1.- PREMISAS DE PLANEACION.

"Premisa significa lo que se establece con anterioridad. Las premisas están divididas en dos tipos: el Plan para Planear, y la Información Sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes"(22)

Las Premisas de Planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en éstas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación" o "evolución corporativa", "análisis de posición", "evaluación de la posición", y "premisas de planeación".

---

(22) Ibid.p. 23



\*Modelo Conceptual de la Estructura y del Proceso de Planeación Corporativa Sistemática

\* El ejemplo fué tomado de: Steiner.A. George. op.cit. p. 24

Existen diferentes tipos de información como:

INFORMACION PASADA QUE INCLUYE:

- Ventas
- Utilidades anteriores.
- Rendimiento sobre la Inversión
- Participación en el mercado.
- Capacidad para desarrollar un producto.

INFORMACION ACTUAL QUE INCLUYE:

- Capacidad directiva.
- Habilidades de los empleados.
- Competencia.
- Imágen corporativa
- Demandas sociales de la empresa.
- Aceptación del producto.
- Intereses de los clientes.

INFORMACION FUTURA QUE INCLUYE:

- Pronósticos de mercado.
- Ventas.
- Tendencias económicas seleccionadas
- Competencia.
- Tecnología.

Hay que hacer notar que ninguna organización puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente estén incluidos en el análisis de situación. --

Esto quiere decir que cada organización debe identificar sus propios elementos.

En el cuadro superior de éstos cuatro cuadros se encuentran ubicadas las " expectativas de los principales intereses externos ".

Para toda empresa es de vital importancia saber -- cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien. Para una empresa pequeña a -- manera de ejemplo, los intereses que debe preocuparse -- por conocer son los de sus accionistas.

Cabe mencionar que tanto los directivos como los -- empleados tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados dentro del proceso de planeación, y -- son de vital importancia, los de los altos directivos ya que éstos provienen de un sistema de valores.

La base de datos ( archivo ), es la información -- sobre actuaciones pasadas, la situación actual y el futuro. Esta información es importante para identificar los -- cursos de acción alternativos y para evaluarlos.

El cuadro final es el que algunos llaman " análisis de OPEDEPO PF ", que entenderemos por Oportunidades, Peligros, Debilidades, y Potencialidades en la Planeación. Este análisis es uno de los pasos críticos dentro del Proceso de Planeación.

El examinar de una manera correcta tanto Oportunidades y Peligros futuros de una empresa y combinarlos con sus Potencialidades y Debilidades, es una gran ayuda que representa ventajas.

## 9.2.- FORMULACION DE PLANES.

El siguiente paso en el Proceso de Planeación Estratégica es el de formular estrategias maestras y de programa, éstas se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas.

Las estrategias de programa se refieren al uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

En ésta parte de la Planeación debemos dedicarnos a los fines más importantes y fundamentales y a los enfoques principales para lograrlos como:

- Utilidades.
- Gastos Capitales.

- Participación en los mercados.
- Organización.
- Precios.
- Producción.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Relaciones públicas.
- Personal.
- Capacidades tecnológicas.
- Mejoramientos del producto.

Los planes se formulan en base a los deseos y no a un modelo, éstos deseos son estimulados por las condiciones a que se esté enfrentando la empresa en un momento dado.

La Programación a Mediano Plazo, es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para el logro de objetivos, misiones y propósitos de la compañía a Largo Plazo.

El siguiente paso es desarrollar los planes a Corto Plazo con base en los Planes a Mediano Plazo.

### 9.3.- IMPLEMENTACION Y REVISION.

Una vez que los planes operativos son elaborados- deben ser implantados. El proceso de implantación incluye la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el --- cual son revisados los planes.

#### 9.3.1.- FLUJOS DE INFORMACION Y NORMAS DE EVALUACION Y 'DECI-- SION.

El cuadro, " flujos de información ", se refiere- a que la información debe fluir por todo el proceso - de planeación dependiendo en que parte del proceso y- cuál sea el tema de información.

En todo el Proceso de Planeación es necesario --- aplicar las normas de decisión y evaluación. A manera de ejemplo, los valores de un ejecutivo en jefe repre- sentan normas de decisión cualitativas si se trata de algún desarrollo de estrategias maestras de programa, en cambio en el desarrollo de los planes operativos, las normas de decisión se convierten en cuantitativas.

#### 9.4.- ALGUNAS OBSERVACIONES ACERCA DEL MODELO.

El modelo no comprende sólo una dimensión de tiempo, sino varias, generalmente los sistemas de Planeación Estratégica no tienen tiempo fijo.

No existe realmente un sólo objetivo en una compañía, cada organización tiene múltiples metas que tienen diferente importancia en la planeación y en las operaciones de la misma.

Realmente en la práctica un proceso es repetitivo y no, como da apariencia el modelo que se presenta, que parece ser un proceso conceptual con un comienzo y un final aparente.

El modelo presentado es completo, sin embargo puede ser adaptado a casi cualquier situación con una alta probabilidad de éxito.

En el modelo no se puede identificar a la Planeación Táctica, sin embargo se puede afirmar que la Planeación Táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos.

El modelo realmente representa el Proceso de Planeación Estratégica, porque está diseñado para transformar las estrategias en acciones actuales.

## 10.- ¿ POR QUE ES BENEFICA LA PLANEACION ESTRATEGICA SISTEMATICA ?

Porqué es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección. Para aquellos directores que sienten, que su intuición no es la única manera para tomar decisiones, la Planeación Estratégica debe llegar a formar parte integral de sus actividades directivas.

Debemos recordar que las compañías que manejan la descripción de puestos para sus ejecutivos en jefe, lo identifican claramente cómo el principal arquitecto -- del futuro de la empresa, pero aún cuando no existan tales descripciones, los ejecutivos en jefe deben reconocer su responsabilidad como tal.

"Formúla, y contesta preguntas importantes en forma ordenada para una empresa tales cómo: ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio ?, ¿Cuál es la filosofía de la empresa ?, ¿Cuál es el propósito fundamental ?, ¿Cuáles son los objetivos tanto a corto cómo a largo plazo ?, ¿Qué productos serán obsoletos ?, ¿Cómo y cuándo deberán ser reemplazados ?, ¿Cuáles son nuestros mercados ?, ¿Qué participación en los mercados queremos obtener y cómo podrá lograrse ésto ?, --

¿ Quiénes son los competidores principales ?, ¿ Qué posibles cambios del medio ambiente pudieran afectarnos ?  
¿ Cuáles serán las oportunidades o peligros en los próximos años que debemos explotar o evitar respectivamente ?." (23)

## 11.- ALGUNAS VENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

- Una gran ventaja es que puede simular el futuro, sobre papel sin mayor peligro que en caso de no resultar, borrar y volver a comenzar, cosa que no podría ser en una toma de decisiones en la vida real.

Sin embargo, el simular aporta otras ventajas como: alentar al ejecutivo, permitirle ver, evaluar y aceptar o en todo caso descartar alternativas, lo cual no sería factible sin la simulación.

- Al aplicar el enfoque de sistemas, la Planeación Estratégica considera a una empresa como un sistema compuesto por diferentes subsistemas, mediante el cual la Alta Dirección ve a la organización como un todo, en vez de tratarla en forma independiente y sin relacionar a todas sus partes en un todo.

- Exigir el establecimiento de objetivos, es una de las ventajas más útiles de la Planeación Estratégica, ya que harán que las personas que participen en la elaboración de éstos pongan más empeño.

- Proporciona una estructura para la Toma de Decisiones en toda la empresa. Y a su vez un ejecutivo a nivel inferior puede tomar decisiones sin pasar por alto los objetivos de la alta dirección.
- Es indispensable para que la mayoría de las funciones directivas tengan un mejor desempeño.
- La Planeación Estratégica es un parámetro para el desempeño de la misma.
- Identifica asuntos clave y sus prioridades y se los señala a la alta dirección.
- Los Sistemas de Planeación cuando son bien organizados son una red de comunicación muy útil que comunica los objetivos, estrategias y planes operacionales en todos los niveles de la dirección.
- Capacita al directivo como un director, ya que contribuye a desarrollar habilidades directivas.
- Los Sistemas de Planeación Estratégica estimulan la participación en el Proceso de Toma de Decisiones.

## 12.- ALGUNAS LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

- Casi siempre la introducción de un sistema de Planeación formal origina prejuicios en contra de la Planeación y ésto reduce la probabilidad de que ésta sea efectiva.
- Si se desea una Planeación efectiva se requiere de un gran esfuerzo, ya que varias personas tendrán que dedicar su tiempo y se incurrirá en gastos para estudios e información especial. Por tanto, se puede decir que la Planeación es cara y como medida de control es recomendable revisar la relación costo-beneficio a través de todo el proceso.
- No se puede garantizar superar una crisis momentánea.
- Requiere ser desarrollada por gente que tenga una gran capacidad analítica, creatividad y entereza, además de una gran habilidad y talento.
- La Planeación Estratégica no garantiza el éxito, pero sí puede asegurar un resultado positivo, si es que el sistema de Planeación se adapta realmente a las características de la empresa.

## 13.- LA SUPERACION DE LOS PREJUCIOS EN CONTRA DE LA PLANEACION

En la mayoría de las organizaciones existe cierto rechazo a la introducción y desarrollo de un sistema de Planeación Estratégica.

Algunas de éstas razones de oposición a la Planeación son:

- La Planeación a Largo Plazo es muy complicada.
- No hay tiempo para dedicarse a ella, ya que existen otras actividades que necesitan de atención.
- Si no se puede pronosticar en forma exacta seis meses en adelante, menos cinco años.
- Representa demasiado papeleo. Sin embargo son sólo razonamientos superficiales, ya que realmente existen otros sentimientos más profundos de oposición a la Planeación, algunos de éstos son:

- La Planeación altera las relaciones interpersonales, ya que la introducción de un sistema provocará la desintegración de grupos establecidos y por consecuencia se formarán nuevos, ésto origina todo tipo de dudas, malentendidos, frustraciones que resultan en barreras psicológicas al sistema.

- La Planeación cambia los flujos de información, el procedimiento de la Toma de Decisiones y el poder de la autoridad. Dentro del Sistema de Planeación se van a desarrollar nuevos canales de información, que originarán otros patrones de Toma de Decisiones que traerán como consecuencia cambios en las autoridades.

Por tanto es natural que los directores y directivos se preocupen de la estabilidad de su autoridad.

- La planeación puede acentuar conflictos en las organizaciones. Es bien sabido que dentro de una organización casi siempre existen conflictos, ya sea dentro de las divisiones o entre grupos de diferentes niveles. Estos conflictos son tan potenciales que representan un peligro para la aplicación del Sistema de Planeación ya que éstos conflictos se pueden acentuar.

- Problemas operativos tienden a anular los esfuerzos de la planeación. El directivo operativo típico está altamente capacitado para resolver problemas actuales y se resiste a involucrarse con el deber de la Planeación Estratégica, la cuál representa más riesgo y cuyos resultados son inseguros durante algunos años en el futuro.

- Los riesgos y temores a fracasar, en nuestra sociedad, están asociados con la incompetencia, o falta de inteligencia; y ya que la Planeación Estratégica incluye el riesgo a cometer errores al seleccionar las estrategias, el temor al fracaso es latente y es una barrera más.

- Nuevas exigencias para los directivos, ya que la Planeación Estratégica Formal exige nuevas maneras de pensar, el desarrollo de la capacidad de adaptación, - el enfrentarse a nuevos retos y la innovación, éstas - son características que representan inseguridad de poder cumplir con el reto.

- El deseo de evitar inseguridad, la gente siente - incomodidad ante la inseguridad y la Planeación Estratégica representa para todos una amenaza.

#### 14.- ALGUNOS METODOS PARA SUPERAR LOS PREJUICIOS EN CONTRA- DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

##### 14.1.- LA ALTA DIRECCION DEBE RECONOCER EL PROBLEMA.

El primer paso para resolver un problema es reconocerlo, la dirección de una organización es la más -- apta para poder vencer los problemas ocasionados por - los prejuicios y tratar de superarlos ya que podrían - llevar al fracaso a la planeación.

##### 14.2.- LA EXCELENCIA EN LA PLANEACION ESTA EN BASE A LA EXCE- LENTE DIRECCION.

Los prejuicios serán más fácilmente reducidos en aquellas organizaciones que tengan características tales cómo; que siempre se busque la excelencia en la --

Dirección General, que la organización sea dinámica y no estática, que exista una buena comunicación interna y exista una participación individual basada en la --- preocupación por la renovación continua.

#### 14.3.- LIDERAZGO EN LA PLANEACION.

Es recomendable que el primer sistema que se introduce ca no sea tan complejo o muy ambicioso, procurar que el medio ambiente dentro de la organización sea -- adecuado y que los altos ejecutivos se involucren apropiadamente en el proceso. El Sistema de Planeación sólo puede empezar a ser diseñado después de haber platicado con las personas involucradas en la planeación.

#### 14.4.- INTRODUCIR SISTEMAS NUEVOS O REVISADOS SIGNIFICATIVAMENTE EN FORMA CUIDADOSA.

Se deberá determinar en forma precisa qué es lo - que produce la resistencia a la planeación en la mente de las personas.

Una vez que sean comprendidos, deberán ser tratados mediante programas de capacitación o educación, en entrevistas personales con los directivos claves o el -- diálogo continuo, entre los directivos y el personal.

14.5.- NO EXIGIR LO IMPOSIBLE DE LAS PERSONAS.

No resulta recomendable en ningun caso forzar a las personas a realizar trabajos que están fuera de -- de su capacidad, ya que de hacerlo así se estará en pe ligro que dichos encargos no sean bien realizados.

14.6.- LOS COMITES DE PARTICIPACION EN LA PLANEACION, DEBEN - SER FORMADOS CON ESPECIAL CUIDADO.

Para evitar problemas que pudieran surgir debido - a que los Comités fueran mal formados, es vital que se ponga gran cuidado al hacerlo.

14.7.- REMUNERACION PARA UNA PLANEACION ESTRATEGICA EFECTIVA.

Los directivos operativos, son recompensados a -- corto plazo por resolver problemas que son fáciles pa - ra ellos debido a la habilidad de éstos, sin embargo - para aquellos que realizan una Planeación Estratégica - efectiva no la hay sino hasta transcurrido largo tiem - po y si su planeación resulta a la larga poco efectiva son sancionados, no siendo así para aquellos que reali - zan la Planeación Operativa y que también puede resul - tar poco eficaz.

## 15.- DIFERENCIA ENTRE LA PLANEACION Y LA PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL.

- La Planeación Estratégica Formal trata de abarcar -- los más largos períodos de planeación, o sea que entre -- más largo e irreversible sea el alcance de un plan, éste será más estratégico.

Como ejemplo, la planeación de las políticas de compra a proveedores durante el próximo bimestre será, una Planeación normal a comparación de una nueva planta en -- vías de construcción, ya que ésta sí requerirá de una -- Planeación Estratégica Formal.

En sí la Planeación Estratégica, es una planeación a Largo Plazo y en cambio la Planeación abarca períodos -- más breves.

Pero debo señalar que no se puede descartar ninguna Planeación de la otra, sino que ambas son indispensables y complementarias, se pueden discutir o diferenciar una de otra, pero en sí, una necesita de la otra para ser -- más eficaz.

- La Planeación Estratégica Formal por tener una perspectiva más amplia, abarca más funciones de las actividades de una organización.

En cambio la Planeación es un poco menos extensa, ya que casi siempre se enfoca a una actividad específica y sus funciones.

Un plan estratégico para un departamento puede ser considerado como una simple Planeación normal, desde el punto de vista divisional.

Pero si las demás circunstancias no sufren alteraciones a nivel de la organización, se puede considerar que la Planeación es Estratégica, no así la Planeación a cualquier otro nivel inferior dentro de la misma organización.

- La Planeación tiene como una de sus funciones, la de selección de los medios que serán necesarios para perseguir objetivos específicos.

Generalmente éstos objetivos son fijados por el nivel directivo de la organización.

La Planeación Estratégica Formal abarca tanto la formulación de éstos objetivos específicos, así como la selección de los medios para alcanzarlos.

En resumen, la Planeación Estratégica tiene como función, la de formular los fines y los medios para alcanzarlos.

La Planeación Estratégica, es una Planeación Corporativa a Largo Plazo que puede formular tanto fines como los medios que se necesitan para alcanzarlos y muchas -- otras funciones de vital importancia para el buen desarrollo de una organización.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Debido al éxito que ha tenido la Planeación Estratégica desde la Segunda Guerra Mundial y al acrecentamiento de los conocimientos a través de los años, los directivos se han ido convenciendo de la eficacia de ésta y al mismo tiempo están cada vez más convencidos de introducir los Sistemas de Planeación a sus organizaciones y así aumentar también la efectividad de sus sistemas ya empleados.

La Planeación Estratégica es sin duda el apoyo determinante en la dirección estratégica, y aunque no represente todo el proceso de las funciones de la dirección, sí es el factor principal en la realización de la misma.

La misma dirección está consciente de que su deber es la creación e implementación de la Planeación Estratégica, pensando siempre en la situación actual del negocio y lo que se pretende que sea.

Partiendo de éste punto, el siguiente paso es el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes y la indispensable toma de decisiones que hay que tomar en el momento y que repercutirá en los resultados del mañana. Es por estas razones que sólo un órgano debe ser el encargado de la formulación de la Planeación Estratégica, me refiero a la Dirección, ya que es la más apta para visualizar al negocio -

por completo, y la encargada de evaluar objetivos, necesidades actuales y futuras, así como la distribución de los recursos humanos y monetarios que bien armonizados obtendrán resultados satisfactorios. Este es el Proceso de la Planeación Estratégica.

Si bien la Dirección es el Órgano con propiedad para crear e implantar una dirección estratégica, el director de cualquier nivel de una organización debe estar consciente de su responsabilidad de Planeación, tal responsabilidad puede recaer en el establecimiento de objetivos, la creación de la estrategia de Planeación, el establecimiento de metas, políticas, el planeamiento de la estrategia de la organización.

Un director tiene opción de escoger la forma más eficaz para la formulación de planes estratégicos, una de ellas puede ser el enfrentar al día conforme éste se presenta, y la otra es el preocuparse por situaciones futuras.

Es bien importante el entender que no existe un sistema de Planeación uniforme y que éste debe ser diseñado conforme a las características particulares de cada empresa.

Si bien, la Planeación Estratégica toma en cuenta y trata con el porvenir de las decisiones actuales, las observa en sus consecuencias, mide sus causas y efectos, así también observa las posibles alternativas de los cursos de acción a futuro.

La parte esencial de la Planeación Estratégica está en - que identifica esquemáticamente oportunidades y peligros a fu- turo y que en combinación con otros datos representan una ba- se real para una mejor toma de decisiones.

También puede destacarse que la Planeación Estratégica - es un proceso, porque inicia estableciendo las metas organiza- cionales, y desarrolla planes que aseguran la implantación de las estrategias; es sistemática, ya que está bien organizada.

Un Sistema de Planeación Estratégica Formal está consti- tuido por tres tipos de planes fundamentales como son: planes estratégicos, programas a mediano plazo y presupuestos a cor- to plazo, y finalmente los planes operativos.

Existen gran diversidad de prejuicios en contra de la -- Planeación Estratégica, que van desde señalar que ésta resulta muy cara, hasta que es muy complicada, pero si a éstos se les trata mediante métodos adecuados se podrán reducir o desapare- cer.

Es indudable que la Planeación Estratégica Formal conti- nuará evolucionando y nutriendose de nuevos sistemas, técni-- cas y conocimientos. Y a las desventajas y prejuicios podrá - interponer nuevos métodos más eficaces.

## CAPITULO IV

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Aplicar los pasos que indica la Planeación Estratégica -- del Modelo Conceptual, para la resolución del caso práctico.

Ejemplificar la adaptabilidad de la Planeación Estratégica en la solución del caso práctico.

Dar un marco teórico del área de la mercadotecnia.

## CAPITULO IV

"EL HOMBRE ES CAPAZ DE  
IMAGINAR, TODO CUANTO  
PUEDE REALIZAR".

GERARDO GANADO V.

En el presente capítulo IV y último, comenzaré por dar un marco teórico de lo que es el área de la mercadotecnia, sus funciones y actividades principales, y dentro de éstas señalar cuándo se inicia el proceso del lanzamiento de un producto.

Para ejemplificar utilizaré un caso práctico, el cual tiene como objetivo el lanzamiento de un producto, y al cual daré la solución más adecuada a mi parecer, pero basado en los lineamientos de la Planeación Estratégica.

## MARCO TEORICO DE LA MERCADOTECNIA

Comenzaré por definir el concepto de lo que es la merca  
dotecnia.

### 1.- CONCEPTO DE MERCADOTECNIA.

Mercadotecnia según Philip Kotler, " es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios ".(24)

Aunque debemos distinguir entre mercadotecnia y dirección de mercadotecnia, ya que la mercadotecnia pertenece al reino de la teoría y al campo del conocimiento, y la dirección de mercadotecnia que es en si la práctica de la misma mercadotecnia, forma parte del campo y la teoría de la acción.

Por tanto también definiré a la dirección de mercadotecnia.

### 1.1.- CONCEPTO DE DIRECCION DE MERCADOTECNIA.

Philip Kotler menciona que " la dirección o administración de mercadotecnia, es el análisis, planeación, - ejecución y control de programas destinados a producir intercambios convenientes con determinado público, a -- fin de obtener ganancias personales o comunes.

---

(24) Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia.p. 30

Dependiendo considerablemente de la adaptación y coordinación del producto, precio, promoción y lugar para lograr una reacción efectiva." (25)

La dirección de mercadotecnia constituye un tema de interés cada vez mayor para todas las organizaciones.

Las empresas de negocios, tienen concretamente por objeto, satisfacer las necesidades de los mercados específicos de bienes y servicios.

Entonces se puede decir que tomando en cuenta la gran necesidad que tienen las empresas y negocios de introducir en el mercado sus productos, existe la necesidad de saber cuándo, dónde y cómo hacerlo entonces.

La mercadotecnia soluciona o al menos trata de solucionar los problemas de los empresarios y produce los resultados esperados, sin embargo éste esfuerzo debe ser coordinado para que pueda surtir efecto.

Por ésta y muchas otras razones, es que el campo de la mercadotecnia representa algo muy importante para el pleno desarrollo de la producción en general.

## 1.2.- DEFINICION DE MERCADOTECNIA.

" Mercadotecnia consiste en la orientación hacia el cliente, respaldada por una mercadotecnia integrada tendiente a producir satisfacción al cliente, como clave para alcanzar los objetivos organizacionales." (26)

---

(25) Ibid.p. 32

(26) Ibid.p. 37

### 1.1.1.- ACTIVIDADES DE LA MERCADOTECNIA.

- Investigación de Mercados
- Estudios Económicos Previos
- Planeación y Desarrollo de los Productos o Servicios  
que se van a ofrecer
- Marcas
- Envase
- Empaque
- Etiqueta
- Almacén
- Garantías y Servicios
- Políticas y Precios
- Ventas
- Canales de Distribución
- Transportación
- Publicidad
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas
- Sistema de mercadeo
- Fuerza de Ventas

De las anteriores actividades destacaré algunas de las más importantes con respecto al lanzamiento de un producto.

#### 1.2.1.1.- LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Es el punto que marca el inicio del proceso - donde las compañías toman la decisión acerca de su línea de productos, ya sea para el lanzamiento de uno nuevo, o bien, para su modificación o diversificación.

También se puede decir que la investigación de mercados, es una técnica que permite obtener información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor, que sirven para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos y -- simbólicos de los productos o servicios.

A través de la investigación de mercados, una empresa puede detectar el nivel de conocimiento e - impacto de las estrategias de mercadotecnia que se estén empleando en la empresa, entre los consumidores y clientes inmediatos.

La finalidad de la investigación de mercados - consiste en ser un elemento de análisis en el proceso de Planeación de cualquier empresa, y cumplir su

función como instrumento de la dirección para ayudar a marcar los caminos a seguir en el desarrollo de la empresa en base a lo que desean, esperan y necesitan los consumidores.

#### 1.2.1.2. ESTUDIOS ECONOMICOS PREVIOS.

Se utilizan para conocer la costeabilidad del producto; para conocer también la utilidad que se puede obtener, el precio al que se puede vender el producto o servicio. En estos estudios se utilizan las técnicas de punto de equilibrio, presupuestos, etc.

#### 1.2.1.3. PLANEACION Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS.

Al lanzar un producto al mercado se busca obtener utilidades razonables en su venta, por tanto la planeación y el desarrollo de éste se hace en forma técnica y en base a las necesidades del consumidor.

#### 1.2.1.4. CANALES DE DISTRIBUCION.

Son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor costo posible.

#### 1.2.1.5. PUBLICIDAD

Comprende todas las actividades mediante las cuales se dirigen al público, mensajes visuales u orales con el propósito de informarle e influir sobre él para que compre mercancías o servicios.

#### 1.2.1.6. PROMOCION DE VENTAS.

Son todos aquellos programas o actividades relacionados con la mejor forma de ayudar a vender un producto en el punto de venta y tiene por objetivos el fortalecer los efectos de la publicidad, ayudar al lanzamiento de un producto y llamar la atención del comprador sobre el producto.

#### 1.2.1.7. SISTEMA DE MERCADEO.

"Es aquel sistema que desde el punto de vista organizacional de ventas analiza las características de las relaciones entre la empresa y el mercado identificando y clasificando las variables que se dan en éste proceso y que se muestran a continuación en el siguiente esquema."(27)

---

(27) Tagle Domínguez Octavio. Apuntes de la materia de Administración de la Distribución.

## VARIABLES INDEPENDIENTES

### MEZCLA DE MERCADEO CONTROLABLE

- 1.- Desc. de Precio
- 2.- Desc. de Promoción
- 3.- Desc. de Distribución
- 4.- Desc. de Producto

### FACTORES DE SITUACION

#### INCONTROLABLES

- 1.- Demanda
- 2.- Competencia
- 3.- Legal/Político
- 4.- Clima Económico
- 5.- Tecnología
- 6.- Regulación de Gob.
- 7.- Recursos Internos  
de la Organización

## VARIABLES DEPENDIENTES

### RESPUESTA DE COMPORTAMIENTO

- 1.- Oferta
- 2.- Conocimiento
- 3.- Gustos
- 4.- Preferencia
- 5.- Intención de comprar
- 6.- Compra

### MEDIDAS DE RESULTADOS

- 1.- Ventas
- 2.- Participación en el  
mercado
- 3.- Costo
- 4.- Ganancias
- 5.- Flujo de Caja
- 6.- Imágen

CASO PRACTICO

PLAYERAS COCODRILO

Para la resolución del caso decidí hacer una combinación de los pasos de los Modelos Conceptuales enunciados en el tercer capítulo. Estos Modelos los acondicione a las características que presenta el caso práctico para facilitar su resolución.

#### METODOLOGIA LLEVADA A CABO EN LA SOLUCION DEL CASO

- Como primer paso se enunciarán los puntos que contiene el Modelo utilizado para la resolución del caso.
- Como segundo paso se responderán uno a uno los puntos que conforman el Modelo.
- Y como punto final, al terminar el capítulo se darán las conclusiones y recomendaciones que sean convenientes.

#### PASOS DEL MODELO

- 1.- FORMULACIÓN DE DEBERES Y ALCANCES.
  - 1.1.- DEFINIR EL ALCANCE DEL PLAN
  - 1.2.- DETERMINAR COMO DEBE DESARROLLARSE EL PLAN.
    - 1.2.1.- ¿QUIÉN HACE QUÉ?
    - 1.2.2.- ¿CUÁNDO?
    - 1.2.3.- ¿EN QUÉ MOMENTO?
- 2.- DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN A LA QUE SE QUIERE LLEGAR.
  - 2.1.- DEFINICIÓN PRELIMINAR DE LAS METAS.
  - 2.2.- ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LOGRAR LAS METAS.
  - 2.3.- EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS EN VISTA DE LAS POTENCIALIDADES, DEBILIDADES, RESTRICCIONES Y MOMENTO ACTUAL.

- 3.- ¿ PODEMOS LLEGAR HASTA ALLÍ ?
  - 3.1.- REQUERIMIENTOS DE INSTALACIONES.
  - 3.2.- REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.
  - 3.3.- REQUERIMIENTOS DE TECNOLOGÍA.
  - 3.4.- REQUERIMIENTOS FINANCIEROS.
- 4.- DEFINIR LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES.
  - 4.1.- PRECIO.
  - 4.2.- PRODUCTO.
  - 4.3.- UTILIDADES.
  - 4.4.- MERCADO AL QUE SERVIRÁ.
  - 4.5.- PRINCIPALES TENDENCIAS AMBIENTALES.
  - 4.6.- PRONÓSTICOS ACTUALES DE VENTAS DEL PRODUCTO.
  - 4.7.- VENTAS.
  - 4.8.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN.
  - 4.9.- COMPETENCIA.
- 5.- OBSERVAR EL DESEMPEÑO.
- 6.- REVISAR ANUALMENTE.

## PLAYERAS COCODRILLO

## "PLAYERAS COCODRILLO"

### I.- INTRODUCCION:

Un grupo de jóvenes inversionistas mexicanos están estudiando la posibilidad de fabricar en México, bajo licencia, - la famosa línea europea de playeras "Cocodrilo".

Las playeras "Cocodrilo", son 100% algodón, están confeccionadas en tela lisa, su diseño es unisex muy sencillo, -- el escote es redondo siendo más prolongado en la parte delantera, el cual tiene un borde de la misma tela: viene con manga larga y corta, en color azul, amarillo, naranja, blanco, -- negro y café, en tonos generalmente llamativos y se presenta con o sin motivos estampados.

Las playeras "Cocodrilo" son de origen francés, las cuales son fabricadas por una firma muy importante en aquel país debido a su diseño, modelo, variedad de colores y motivos muy diversos están teniendo bastante éxito, no solo en Francia -- sino que se han puesto de moda en algunos otros países europeos, en donde se le han hecho algunos ajustes al producto basándose en las necesidades y gustos locales.

Con el fin de tener una mejor base para la introducción del producto, el grupo de inversionistas a encargado al Sr. - Roberto del Valle, el cual es Licenciado en Administración, - que realice una investigación en forma independiente, del mercado de playeras en el Area Metropolitana (1) los resultados de dicha investigación aparecen a continuación:

## II.- CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE ROPA.

El porcentaje de consumo de ropa en general en el Area Metropolitana en relación al resto de la República es de un 50%, sin embargo, en caso de las playeras el porcentaje desciende al 40%, porque existen importantes zonas en el interior de la República donde se usan playeras todo el año (pacífico y sureste), debido al clima existente en esas regiones y a las costumbres de la gente en el vestir.

El mercado de ropa en general, se maneja a base de volúmen-precio bajo y calidad-precio alto.

De hecho a los grandes fabricantes de ropa les interesa y necesitan acudir a canales de distribución que aseguren el desplazamiento de grandes volúmenes a base de precio, promoción y publicidad. El mercado de calidad que por definición se hace selecto, absorbe menor volúmen a mayor precio y básicamente a través de tiendas departamentales y boutiques. Por su parte, las tiendas departamentales rechazan en la mayoría de los casos aquellas prendas en las que no se garantice que el precio va a ser respetado por todos los canales de distribución.

Debido a las constantes altibajas que tiene el algodón en cuanto a precio y disponibilidad y por ser difícil en su planchado, los fabricantes de ropa se inclinan más por utilizar fibras sintéticas (acrilán, poliéster, dacrón, etc, ), -- así como también las mezclas de estas fibras con algodón, ya que además de proporcionar mayor facilidad en el planchado resultan ser productos de calidad satisfactoria y precio accesible a los consumidores finales.

Por otro lado, los fabricantes de ropa en general del Area Metropolitana, únicamente se dedican al corte y confección de prendas ya que la elaboración de la tela se hacen en compañías dedicadas a este género.

Sin embargo, los fabricantes de ropa tienen constantemente -- problemas con el suministro de las telas tanto en las cantida des pedidas como en la variedad de diseño.

### III.- CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE PLAYERAS EN EL AREA METROPOLITANA.

#### 1.- Estimación del Mercado Actual de Playeras.

El mercado de playeras en general, está integrado en su mayoría por prendas confeccionadas en poliester 100%, acrilán 100% y mezclas de fibras sintéticas con algodón que incluyen: 80% y 20% de algodón, 65% de poliester y 35% de algodón y sólo una mínima parte de este mercado está compuesto por prendas fabricadas 100% algodón.

Dado que la demanda en prendas de algodón 100% es mínima, resulta conveniente estimar el valor del mercado de playeras en general y por tal motivo se estudiaron los siguientes estratos:

CABALLEROS. En el Area Metropolitana, el mercado de playeras se ubica preferentemente en caballeros, niños, jóvenes, puesto que para ellos es una prenda de uso común, hay modelos formales (s) e informales (3) y los precios de ésta prenda van desde \$1000.00 hasta \$2500.00.

En éste estrato el grueso de la demanda se encuentra en la escala de precios de \$1001.00 a \$1700.00 con un volúmen -- mensual estimado de 750,000 playeras. El estrato comprendido entre \$1701.00 a \$2000.00 se estima que tiene una demanda mensual de 250,000 playeras. Por último, en la escala de precios superiores a \$2001.00 se calcula que la demanda de playeras mensual es de 75,000.

NIÑOS Y JOVENES.- Las playeras para niños van de la talla 4 a la 12; los modelos tienden a ser más infantiles con aplicaciones y/o modelos de animales, caricaturas, etc., las tallas juveniles van de la 14 a la 18; los precios de las playeras tanto para niños como para muchachos jóvenes, tienden a ser menores, encontrándose precios desde \$750.00 hasta \$900.00 y más de \$1000.00 en verdaderas excepciones.

En éste estrato de niños y jóvenes la demanda de playeras es muy significativa ya que se trata de una prenda de uso común y diario. Las playeras con un precio inferior a \$850.00 tienen una demanda mensual estimada de 2'000,000 de prendas. Las playeras con un precio mayor a \$850.00 tienen una demanda mensual estimada de 500,000 unidades.

DAMAS.- Tanto las señoras como los niños y muchachas jóvenes no se interesan mucho por comprar playeras, ya que las usan en forma muy esporádica e informal, es por esto que en las -- tiendas y en el guardarropa femenina se encuentran incluidas las blusas.

La porción del mercado femenino que mayormente usa éste tipo de prendas son las chicas juveniles. Por otro lado, la compra de playeras se confunde mucho con el de la blusa barata, por lo que la demanda estimada mensual, es de unas 350,-- 000 playeras al mes, los precios de las mismas tienden a ser económicos los cuales fluctuan entre entre \$700.00 a \$1000.00 es en éste estrato donde se encuentran un mayor número de --- prendas confeccionadas en algodón 100% así como en mezclas de algodón con otras fibras sintéticas.

NIÑAS.- En éste estrato el mercado de playeras no existe ningún modelo especial, ya que el uso de ésta prenda es unisex, el volumen mensual de playeras se estima que es de 1'000,000- de piezas y los precios van desde \$750.00 hasta \$900.00.

## 2.- Canales de Distribución:

Generalmente las playeras se distribuyen por el fabricante al consumidor final por medio de intermediarios, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

### A) TIENDAS DEPARTAMENTALES

Liverpool

Sears

Palacio de Hierro

Suburbia

París Londres

Puerto de Veracruz

### 3) CADENAS DE TIENDAS DE DESCUENTO

Aurrera

Gigante

Comercial Mexicana

Blanco

Junco

Almacenes García

Tiendas Gubernamentales

Woolworth

C) CADENAS DE TIENDAS ESPECIALIZADAS EN ROPA.

Milano

Hecalle

Pantera Rosa

Judy

Latinos

Chelsea

Rango Overol

High-Life

Robert's

D) BOUTIQUES ESPECIALIZADAS.

Jack Robert's y otros

E) TIENDAS DEPORTIVAS.

Deportes Martí

Pineda Deportes

F) TIENDAS DE ROPA DEL CENTRO DE LA CIUDAD.

La investigación mostró algunas diferencias en cuanto a distribución de las playeras, las que consisten en que las tiendas departamentales y las boutiques especializadas, proporcionan al consumidor final, prendas de reconocido prestigio

con marca y precio alto, en tanto que las tiendas de descuento, las cadenas de tiendas especializadas en ropa y las tiendas de ropa del centro de la ciudad se evocan a desplazar las mercancías en grandes volúmenes y a precios bajos (En éste -- caso las marcas no importan y pasan a segundo término); estos tres últimos tipos de canales logran cubrir aproximadamente -- el 80% del mercado.

### 3.- Competencia.

Existen muchos fabricantes de playeras en el Area Metropolitana, pero la competencia directa más importante es la -- marca de playeras "Kiwi" producidas por la empresa llamada Tejidos Briton, S.A., por lo que toca al ramo de caballeros y -- niños, lo más representativo es una playera en manga corta -- 100% algodón y cuyo precio es de \$1000.00.

La marca de playera "Kiwi" se encuentra en la mayoría -- de las tiendas de descuento y las cadenas de tiendas especializadas en ropa. Todo hace suponer que su fuerte está en las -- playeras para niños, en poliester 100% las cuales se presen- -- tan con diversos tipos de estampados y aplicaciones.

Por otro lado, la empresa Tejidos Briton, S.A., fabrica -- su propia tela, lo cual le permite producir mensualmente alre- -- dedor de 150,000 playeras. Aparte de producir, ésta compañía- -- también tiene la línea de pijamas para caballero y niño.

La marca de playeras "Kiwi" ha tenido bastante éxito, - esto se debe en parte a su larga permanencia en el mercado y- también a la gran cantidad de modelos que sacan cada año, por lo que esto les ha permitido una magnífica cobertura del mercado de playeras en el área metropolitana.

También existen otras marcas importantes, pero éstas se dedican más a modelos formales y son los siguientes:

**CABALLEROS Y NIÑOS:**

Dimensión Wald (produce al mes 150,000 prendas)

Metropolitan Kills

Gonny Mills

Manchester

Púritan

Mónaco

Denny's

Ego (producen alrededor de 40,000 prendas mensuales)

Valliere

Martí

Kramwell

Tricot-Art

Chemiss Franger

#### DAMAS Y NIÑAS:

D'France

Smarch

Jr. Dazaar

Jantzen

Chemiss Franger

Por otra parte aproximadamente dentro de un mes la Compañía Americana Adidas de México, S.A. de C.V., va a iniciar sus operaciones en el país, dicha Compañía tiene una línea muy extensa de productos, con una orientación perfectamente bien definida hacia lo deportivo. En la línea de textiles iniciará actividades con la producción de shorts, chamarras, pantalones, etc., así como también introducirá al mercado la marca de playeras "ADIDAS", las cuales han tenido bastante éxito en la Unión Americana. Planean realizar la comercialización de sus productos utilizando como canales de distribución las tiendas especializadas en deportes, posteriormente, tres meses después de haber iniciado sus operaciones introducirán la línea de zapatos, tenis, tanto para dama como para caballero y niños.

#### IV.- RECOMENDACIONES FINALES.

Una vez que el Lic. del Valle concluyó su investigación -

se reunió con los inversionistas mexicanos para comunicarles los resultados que había obtenido sobre el mercado de playeras en el Area Metropolitana, así como también les dió algunas recomendaciones que él consideraba de mucho interés para los inversionistas mexicanos, las que expuso en los siguientes términos:

Las personas entrevistadas consideraron en general que el éxito de la introducción al mercado del tiempo de playeras en estudio puede ser positivo si se cuenta con respaldo publicitario, calidad y una distribución a través de tiendas departamentales.

Tomando como base el estudio realizado y de acuerdo a mi experiencia en investigación de mercados, creo -dijo el Lic. del Valle que para implantar una fábrica que busque la calidad -- primordialmente, lo recomendable será tener desde la elaboración de la tela hasta el terminado de las prendas- sin embargo -afirmó- en la etapa de introducción del producto al mercado, es conveniente contar cuando menos con un departamento de corte y confección propios, lo que proporcionará un mayor control sobre las prendas, ya que la maquila es una práctica --- usual para la elaboración de prendas en gran volúmen, donde - no es importante la uniformidad en el terminado.

Para concluir su informe el Lic. del Valle, proporcionó a los inversionistas el nombre de las empresas entrevistadas, así como también las tiendas visitadas para observación:

**FABRICANTES**

Tricort-Art (Tricortes-Artísticos)

Dimensión Weid

Aristos

Playeras Partani

Leroy de México

**DISTRIBUIDORES**

Sears

Deportes Martí

Rango Overol

Tiendas visitadas para observación de marcas y precios -  
de playeras:

Liverpool

Sears

París Londres

Suburbia

Aurrera

Comercial Mexicana

Deportes Martí

Blanco

Rango

Y Diversas Boutiques

Por último, el Lic. del Valle, les manifiesto que él ya -  
había cumplido con la parte de investigar el mercado de algo-  
dón en el Area Metropolitana, ahora les correspondía a ellos -  
(los inversionistas), evaluar y analizar la información dete-  
nidamente y tomar una decisión hacia lo que más les convinie-  
se al respecto.

RESOLUCION DEL

CASO PRACTICO

## 1.- FORMULACION DE DEBERES Y ALCANCES.

El alcance que tendrá nuestro plan se refiere a decidir sobre, si se fabrican o no las playeras en el país bajo licencia de la marca francesa, y además establecer si se hacen en una fábrica propiedad de los inversionistas y que ésta proporcione o cuente con el departamento de corte y confección, ya que la fábrica. estará destinada a proporcionar la materia prima para no encontrarse con los -- problemas de las otras fábricas de que tienen problemas - en cuanto a la entrega y diseño de la materia prima.

### 1.2.- DETERMINAR COMO DEBE DESARROLLARSE EL PLAN.

Se nombrarán responsables para ejecutar los estudios pertinentes para la elaboración del proyecto y se les dará un tiempo determinado para recabar la información y presentarla a los inversionistas.

#### 1.2.1.- ¿QUIEN HACE QUE?

Se nombrará al Ing. Raúl Viladomat, como el encargado de realizar un estudio sobre la posición ubicación de la fábrica, ya sea dentro del - Area Metropolitana o en algún Estado de la República cercano, el C.P., José García le será asignada la tarea de determinar el monto de la inversión, así como el apoyo financiero en caso-----

- de ser necesario. Al Lic. en Administración Sr. --- Ramón Díaz, se le asignara la tarea de determinar los objetivos, políticas, metas, estrategias , programas- y procedimientos necesarios para poner en marcha el - Plan, así como también el escoger el personal idóneo- para los requerimientos de la fábrica, determinación- de los precios de las playeras, el volúmen de produc- ción, pronósticos de ventas y tendencias ambientales- (pronósticos), como también elegir los canales de dis- tribución más adecuados y la publicidad idónea para - su lanzamiento.

#### 1.2.2.- ¿CUANDO?

Se les dará un plazo no mayor de 4 meses, par--- tiendo del mes de marzo para en caso de aprobar el -- estudio de la nueva fábrica seguir adelante, para que en el mes de septiembre a más tardar se inicien las - operaciones de ésta nueva fábrica y a fin de aprove-- char la temporada de otoño e invierno, considerada -- por la competencia como en la que se realizan las ma- yores ventas.

## 2.- DETERMINACION DE LA SITUACION A LA QUE SE QUIERE LLEGAR.

Los inversionistas, después después de haber analizado de tenidamente los resultados de las investigaciones y del estudio, llegaron a la conclusión de seguir adelante con el proyecto de la nueva fábrica y con la introducción de la playera en el Area Metropolitana, ya que el estudio --aporto una visión más real y positiva, la cual se irá exponiendo conforme se resuelvan los puntos siguientes.

### 2.1.- DEFINICION PRELIMINAR DE LAS METAS.

- Introducir las nuevas playeras "Cocodrilo en el mes de octubre.
- Poner a funcionar la nueva fábrica en el mes de septiembre.
- Ajustar la nueva playera para satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores del Area Metropolitana.
- Determinar la Demanda presente de el mercado de playeras para que en base a esto se estimara el volúmen de producción.

### 2.2.- ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS PARA LOGRAR LAS METAS.

- Considerando que nos encontramos dentro de un ambiente competidor, tenemos que ajustar los modelos de la playera para que ésta tenga mayor aceptación en el mercado.

- La demanda aumentara considerablemente, por tal motivo se generará un mercado el cual deberá desarrollarse, -- constituyendose en nuestro objetivo.

### 2.3.- EVALUACION DE ALTERNATIVAS EN VISTA DE LAS POTENCIALIDADES, DEBILIDADES, RESTRICCIONES Y MOMENTO ACTUAL.

Una vez analizadas las ventajas y desventajas de -- las alternativas, tomando en cuenta las potencialidades de la empresa ante los competidores, las debilidades y restricciones se llegó a la conclusión de seguir los lineamientos del Plan Estratégico.

### 3.- ¿PODEMOS LLEGAR HASTA ALLI?

#### 3.1.- REQUERIMIENTOS DE INSTALACIONES.

La fábrica que producirá la materia prima (algodón y más tarde fibras textiles sintéticas), es factible debido a:

- a) El control de la crisis monetaria y el establecimiento de la confianza por parte del Gobierno Federal, son un aliciente para los nuevos inversionistas.
- b) Aunado a lo anterior, el desarrollo de la industria del Vestido y Textiles en México ofrece posibilidades para realizar proyectos de inversión y colaboración con el desarrollo socio-económico.
- c) El crecimiento de la población provocará una demanda creciente, lo que hace más necesario y efectivo el desarrollo de la industria del Vestido y ya que además la población es en su mayoría gente joven.
- d) De acuerdo a la política delineada por el actual Gobierno, las industrias fabricantes de materia prima para la confección del Vestido y Textiles dispondrán de un mayor financiamiento y mejores estímulos.

Al analizar ventajas y desventajas económicas con respecto a la ubicación de la fábrica, la Ciudad de Querétaro resultó ser la zona más apropiada para la localización de esta nueva fábrica.

Pertenece al Municipio de Querétaro, clasificado por el Gobierno como área de desarrollo urbano-industrial, donde se ofrecen estímulos a la inversión y fomento de empleo.

Este Municipio es el más cercano al D.F., y que ofrece estímulos fiscales, la Ciudad de Querétaro está localizada a 220 Kms. de distancia del D.F.

Los estímulos para el Municipio de Querétaro se resumen en:

a) Fomento de la Inversión.

Se entrega un crédito contra impuestos fiscales equivalente al 25% sobre el monto de las inversiones.

b) Fomento de empleo.

Créditos contra impuestos fiscales equivalentes al 20% del salario mínimo general anual, multiplicados por el número de empleos generados directamente por la inversión o adicionales por la instalación de nuevos turnos, según sea el caso.

El terreno está ubicado a 3 Kms. al norte de la Ciudad de Querétaro, en la zona industrial, dentro de la población de Alvarado.

### 3.2.- REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.

El personal requerido se contratará y seleccionará de la propia población del Municipio. Los salarios que se pagarán estarán en base a los que rijan oficialmente en esa zona.

### 3.3.- REQUERIMIENTOS DE TECNOLOGIA.

La maquinaria requerida para poner en marcha la --- operación de la empresa, será comprada en México y ésto representara otro beneficio para el apoyo de la política económica del país.

### 3.4.- REQUERIMIENTOS FINANCIEROS.

La fábrica de algodón y fibras textiles requiere de una inversión total de \$110'500,000.00 de pesos, perteneciendo \$11'500,000.00 al capital de trabajo y \$99'000,000.00 correspondientes a la inversión fija, ésto dividido entre 10 inversionistas tendrían que aportar un total de \$9'900,000.00 cada uno.

Los índices de liquidez nos indican que la empresa generará bastante efectivo, por medio de las ventas y por los certificados de promoción fiscal que ofrece el Municipio de Querétaro.

El período de vida planeado del proyecto es de tres años, logrando en 2.22 años recuperar la inversión o sea que el período de recuperación resulta bastante atractivo.

#### 4.- DEFINIR LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES.

##### 4.1.- PRECIO

Basados en los costos de venta, los índices de utilidad y los precios de la competencia, la lista de precios a regir a partir de octubre son como sigue:

	Manga corta	Manga Larga
CABALLEROS	\$1,100.00	\$1,300.00
NIÑOS Y JOVENES	\$ 900.00	\$1,000.00
NIÑAS	\$ 800,00	\$ 950.00
DAMAS	\$ 950.00	\$1,000.00

Los precios variarán en razón a las tallas de cadastrato en un 10%.

##### 4.2.- PRODUCTO.

Para que la playera "cocodrilo" tenga mayor éxito en el mercado, se modificará en base a las necesidades y costumbres que predominen en el Area Metropolitana, y además se usará un distintivo en forma de "cocodrilo" en pequeño (3 cms. aproximadamente), cosido a la altura del pecho del lado izquierdo, como emblema de la Compañía, y que servirá tanto para -- dar imagen a ésta como para identificar la playera de otras y que darán un detalle de distinción.

##### 4.3.- UTILIDADES.

Las utilidades que se obtendrán en un inicio serán altas, ya que nuestro costo de ventas se verá beneficiado por los estímulos fiscales que se otorgarán.

#### 4.4.- MERCADO AL QUE SERVIRA.

Debido a que la playera "Cocodrilo" es unisex, ésta se producirá en todas las tallas, colores, y en los casos infantiles con distintivos y caricaturas, y por su buena calidad y buen precio, él cual estará al alcance de todos, el mercado que se abarcará y servirá será al del total de la población del Area Metropolitana.

#### 4.5.- PRINCIPALES TENDENCIAS AMBIENTALES.

La base por la que se decide introducir la playera "Cocodrilo", es que se prevee un gran aumento en la Demanda, ya que el índice de crecimiento de la población avanza a pasos agigantados. Y aunado a lo anterior si dicha playera ha tenido mucho éxito tanto en Francia como en otros países europeos, se cree que en México no será la excepción.

#### 4.6.- PRONOSTICOS ACTUALES DE VENTAS DEL PRODUCTO.

La población del Area Metropolitana tiene una demanda del 40% anual y el crecimiento de ésta es de un 3% mensual, esto quiere decir que las ventas anuales actuales son de 4'925,000 playeras.

#### 4.7.- VENTAS.

El punto de equilibrio para los tres primeros años indica que aún con bajos volúmenes de venta (-- 40% de la venta pronosticada), la empresa tendría utilidades, a medida que transcurrirá la vida del proyecto, el punto de equilibrio se alcanza más fácilmente.

1er. año 38% de la venta pronosticada.

2ndo. año 32% de la venta pronosticada.

3er. año 28% de la venta pronosticada.

Si resultarán mayores posibilidades de tener altas ventas, la fábrica en un inicio permitiría producir alrededor de 200,000 playeras mensualmente.

#### 4.8.- CANALES DE DISTRIBUCION.

Los canales de distribución escogidos para la introducción de la playera son los siguientes:

- a) Cadenas de tiendas departamentales.
- b) Cadenas de tiendas de descuento.
- c) Cadenas de tiendas especializadas en ropa.

Además de esto estaría apoyada por una fuerte Promoción de ventas consistente en; spots en la radio, - anuncios en la televisión, aparadores y exhibidores así como también anuncios en revistas de modas.

#### 4.9.- COMPETENCIA.

Aunque la Compañía Tejidos Briton tiene una gran -- aceptación en el mercado debido a las condiciones-- estipuladas anteriormente, la Compañía contará con condiciones más positivas como; un mejor precio en todos los estratos, una mejor calidad en el producto, además de una buena distribución del mismo, contando también con que la Compañía obtendrá su materia prima a menor costo y que la capacidad de la fábrica para producir esta es mucho mayor que la de ellos. En lo que se refiere a la Compañía Americana ADIDAS no representa un competidor temible ya que ésta Compañía y su línea esta enfocada a la línea deportiva.

#### 5.- OBSERVAR EL DESEMPEÑO.

El Plan Estratégico propuesto se supervizará cada tres meses a partir del inicio de las operaciones de la Compañía hasta cumplir con un ciclo anual.

#### 6.- REVISAR ANUALMENTE.

Al concluir el ciclo anual los resultados obtenidos se -- compararán contra los planeados y se establecerán si hubo o no desviaciones, y en caso de haberlas se aplicarán las medidas correctivas necesarias, y en caso urgente se utilizarán los Planes Alternativos.

## CONCLUSIONES DEL CASO

- Después de obtener los resultados de la investigación que había realizado el Lic. Roberto del Valle, los inversionistas la analizaron detenidamente y llegaron a las siguientes conclusiones:
- La Demanda del mercado a futuro era progresiva y ofrecía -- perspectivas amplias para la introducción de nuevas modas.
- Y en una sociedad tan cambiante y consumidora, se hace necesaria la presentación de nuevas modas, las innovaciones y - la playera "Cocodrilo" representaba la nueva moda y un nuevo estilo.
- Sin embargo era necesario hacer pequeños ajustes en la playera con el fin de satisfacer las necesidades y costumbres de la población del Area Metropolitana, pero sin modificar el estilo de la playera.
- Para no enfrentar los problemas de las demás Compañías confeccionadoras en cuanto a materia prima, se hacía indispensable contar con una fábrica propia para la elaboración de ésta.
- La introducción definitiva de la playera se haría por medio de una bien estructurada promoción de ventas y una gran campaña publicitaria.
- Teniendo todas las ventajas en cuanto a localización de la fábrica, buena calidad en la materia prima, inmejorable precio y una adecuada promoción de ventas era innobjetable que la decisión a tomar por los inversionistas era la de in 160  
troducir la playera augurandole el éxito completo.

## CONCLUSIONES GENERALES

La estructura de una empresa esta conformada de; recursos humanos, materiales, y técnicos, estos bien organizados y coordinados satisfacen las necesidades primordiales de ésta y contribuyen al logro de sus objetivos.

Dentro de ésta estructura organizada se lleva acabo el -  
Proceso Administrativo.

Ante un problema los directivos de una empresa aplican -  
el Proceso Administrativo con las etapas que consideran adecuadas para la resolución de éste. De manera tal que la decisión que se vaya a tomar para su solución debe ser bien planeada, por tal razón la primera etapa por la que atravieza la resolución de un problema es la Planeación.

La Planeación es básica y primordial, ya que es el punto de partida de toda actividad administrativa, ya sea para la -  
organización, la ejecución o el control.  
También podemos decir que la Planeación es un sistema, ya que en él se formulan los objetivos, se desarrollan las políticas, los planes y procedimientos.

El fin primordial de la Planeación, es el de evitar acciones que puedan ser incorrectas y así poder reducir los fracasos y que mediante una buena toma de decisiones se puedan -  
aprovechar las oportunidades que permitan a la organización -  
lograr sus objetivos de una manera más eficaz.

La eficiencia de la Planeación es dada mediante un orden establecido de antemano, y ésta no nace de la improvisación.

La Planeación bien llevada a cabo evita la entropía, ya que no permite que las cosas se realicen por sí solas, sino que determina cómo deben hacerse.

Mediante la Planeación podemos conocer cuál o cuáles son los elementos que se requieren, cómo reunirlos y en que orden proporcionarlos.

Una de las ventajas más importantes que proporciona la Planeación es que no solamente da soluciones mediante la toma de decisiones a un problema, sino que muestra nuevos caminos, nuevas formas de realizar las cosas.

Es además la base o apoyo fundamental para cualquier otro tipo de Planeación, como por ejemplo para la Planeación-Estratégica.

La Planeación Estratégica es una herramienta de la administración, la cual es de gran utilidad para la elaboración de un proyecto, ya sea a largo o a corto plazo, la Planeación Estratégica por tratar con el futuro de las decisiones actuales representa una gran ventaja para la elaboración de cualquier proyecto.

Debido a que no existe un solo Modelo de Planeación para la elaboración de un Sistema de Planeación Formal, éste debe ser diseñado para satisfacer las características únicas de la compañía donde se desee implantar.

Se puede concluir definitivamente que la Planeación Es--  
Tratégica, es una herramienta muy útil para cualquier organiza--  
ción que desee desarrollar e implantar un Sistema de Planea--  
ción Formal adecuado a las características de ésta, redundan--  
do en la obtención de un beneficio que sin lugar a dudas será  
mucho mayor que el costo.

## BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, L. RUSSELL. Un Concepto de Planeación de Empresas. Editorial Limusa, séptima reimpresión. Traductor Adolfo Deras. México, 1984. 157 pags.
- DOMINGUEZ TAGLE, OCTAVIO. Apuntes de la materia de Administración de la Distribución. México, 1984.
- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. El Proceso Administrativo. Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A., décima edición -- 1975. 249 pags.
- FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. Introducción a la Administración. U.N.A.M., Textos Programados, segunda edición 1971. -- 277 pags.
- FISCHER LAURA Y ALMA NAVARRO. Introducción a la Investigación de Mercados. Editorial Interamericana, primera edición. --- 1984. 169 pags.
- FISCHER LAURA. Casos de Mercadotecnia. U.N.A.M. Facultad de -- Contaduría y Administración. (Casos compilados por Fischer Laura). 237 pags.
- GARZA MERCADO, ARIO. Manual de Técnicas de Investigación. Editorial El Colegio de México, quinta reimpresión 1976. 187 -- pags.

GUZMAN VALDIVIA, ISAAC, La Ciencia de la Administración. Editorial Limusa, séptima reimpresión, 1982. 238 pags.

KOTLER, PHILIP, Dirección de Mercadotecnia. Editorial Diana. onceava impresión. México 1982. 1101 pags.

LARIS CASILLAS, FCO. JAVIER, Administración Integral. Editorial C.E.C.S.A., sexta impresión, 1985. 329 pags.

MÜNCH LOURDES Y JOSE GARCIA, Fundamentos de Administración. - Editorial Trillas, segunda edición. México 1982. 240 pags.

REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Empresas, Teoría y -- Práctica. Primera Parte. Editorial Limusa, vigésima séptima reimpresión 1981. 189 pags.

REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Personal. Segunda Parte. Editorial Limusa, quinta reimpresión 1975. 239 pags.

RIOS SZALAY, A. Y ANDRES PANIAGUA, Orígenes y Perspectivas de la Administración. Editorial Trillas, tercera reimpresión, 1980. 210 pags.

SORIANO R., RAUL, Guía para realizar Investigaciones Sociales. Textos Universitarios. U.N.A.M., séptima edición 1982. --- 274 pags.

STEINER A., GEORGE, Planificación Estratégica, Editorial C.E.-  
C.S.A., segunda impresión 1984. 366 pags.

TERRY R., GEORGE, Principios de Administración. Editorial ---  
C.E.C.S.A., tercera impresión en español 1972. 879 pags.

VALENZUELA J., ADRIANA, Apuntes de la materia Proceso Adminis-  
trativo y Areas Funcionales. México 1981.