

2ef-
no. 9.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**APLICACION DE LA
PLANEACION ESTRATEGICA
EN EL AREA DE MERCADOTECNIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

VILMA BALLINA VALIENTE

**C.P. y M.B.A. ALFONSO AGUILAR ALVAREZ DE ALBA
DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION**

MEXICO, D. F.



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.

INDICE

Página

INTRODUCCION	1
--------------------	---

CAPITULOS

I. GENERALIDADES SOBRE PLANEACION

A) El proceso administrativo	5
1. Planeación	8
2. Organización	10
3. Integración	11
4. Dirección	13
5. Control	14
B) Antecedentes de la planeación	15
C) Definición de planeación	18
D) Necesidad de planear	24
1. Ventajas	28
2. Limitaciones	30
E) Principios de la planeación	33
F) Ubicación de la planeación en la estructura de la organización	35
G) Dimensiones de la planeación	43

1. Características de los planes	51
2. Clasificación de los planes	53
H) Técnicas utilizadas en la planeación	56
I) Proceso de planeación	63

II. PLANEACION ESTRATEGICA EN LA ORGANIZACION

A) Antecedentes de la planeación estratégica ...	81
B) Definición de planeación estratégica	84
1. Características	88
2. Diferencias entre planeación estratégica - y planeación táctica	90
C) Necesidad de planear estratégicamente	92
1. Ventajas	95
2. Limitaciones	97
D) Lugar que ocupa la planeación estratégica en la estructura de la organización	100
E) Proceso de planeación estratégica	103
1. Modelo de George A. Steiner	105
2. Modelo de G. David Hughes	111
3. Modelo de Kenichi Ohmae	116
4. Modelo de James A. P. Stoner	119
F) Estrategias	131

III. EL AREA DE MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA

A) Antecedentes de la mercadotecnia.....	133
B) Definición de mercadotecnia	135
C) Importancia de la mercadotecnia	140
1. Ventajas	143
2. Desventajas	144
D) Elementos de la mercadotecnia	145
1. Mercado	145
2. Mezcla de mercadotecnia	147
a) Producto	150
b) Precio	156
c) Distribución	161
d) Promoción	163
E) Funciones de la mercadotecnia	167
F) Organización del área de mercadotecnia	172
1. Organización funcional	173
2. Organización basada en gerencias de produc to	176
3. Organización basada en gerencias de merca- do	179
4. Organización con gerentes generales	180

IV. APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA

A) Importancia de la planeación en la mercadotecnia	185
---	-----

B) Proceso de planeación de la mercadotecnia ...	188
1. Establecimiento de requisitos previos a la planeación	191
2. Desarrollo de la estrategia mercadotécnica a largo plazo	192
3. Desarrollo de la mezcla mercadotécnica ...	195
4. Terminación del plan	196
5. Diseño de tácticas mercadotécnicas	198
6. Comunicación e implementación	199
7. Monitoreo y revisión	199
C) Necesidad de planear estratégicamente en el área de mercadotecnia	200
1. Ventajas	203
D) Proceso de planeación estratégica para el área de mercadotecnia	204
1. Definición de las metas de la organización	208
2. Establecimiento de un sistema de información	209
3. Identificación de oportunidades y problemas	216
4. Establecimiento de los objetivos del área de mercadotecnia	217
5. Formulación de la estrategia de mercadotecnia	218
6. Formulación de estrategias relativas a la mezcla de mercadotecnia	220
7. Elaboración del plan final de mercadotecnia	224
8. Desarrollo del plan táctico	233
9. Presupuesto	234
10. Plan situacional	235
11. Ejecución de los planes	235
12. Control de los planes	235

Página

CONCLUSIONES	237
BI BLIOGRAFIA	241

INTRODUCCION

En la actualidad, es evidente la evolución dinámica - que sufre la sociedad y el ambiente en el que se desenvuelve la empresa.

El avance de la ciencia y la tecnología, los adelantos en la mecanización y automatización en los procesos, la complejidad y crecimiento de las empresas son algunos de los - diversos factores que originan el surgimiento de nuevas industrias las cuales provocan una creciente competencia mundial. Esta situación unida al constante desarrollo económico, político y cultural del país ocasionan para las empresas la aparición de altos grados de incertidumbre en la dirección de sus operaciones.

Es por esto, que existe la necesidad de reflexionar - profundamente sobre el futuro, con el objeto de determinar aquellas situaciones internas y externas a las que la empresa deberá adaptarse para poder conservar su poder competi-

vo y lograr el crecimiento y supervivencia deseados.

La habilidad que tenga una empresa para mantener una situación dinámica y de desarrollo constante va a depender entonces en gran parte de la planeación de sus actividades.

Por consiguiente, la dirección de toda empresa requiere de técnicas de planeación que auxilien a sus miembros en la resolución de todos aquellos problemas que se presentan en forma paralela a los cambios constantes en la economía y en la sociedad del país principalmente.

La planeación estratégica se presenta como una herramienta que permitirá al grande o pequeño empresario explorar ciertos factores estratégicos de su organización, con el objeto de anticiparse al mañana y a los cambios causados por factores externos.

Definitivamente, las empresas que decidan hacer frente al cambio, deben mantenerse actualizadas y sobretodo considerar todas y cada una de las áreas que integran a la empresa misma, en el momento de establecer un proceso integral de planeación.

Ahora bien, el objetivo de la presente investigación es proporcionar un modelo que sea de utilidad en la aplicación del proceso de planeación estratégica específicamente en el área de mercadotecnia.

Se pretende con ello establecer un enfoque que dé al administrador contemporáneo la oportunidad de comprender lo que significa el proceso de planeación estratégica, buscando al mismo tiempo, ofrecer una guía que estimule su aceptación y así mismo, facilite su aplicación.

En el primer capítulo del presente estudio, se presentan conceptos fundamentales relativos a la etapa de planeación como elemento básico del proceso administrativo. Se determinan sus antecedentes, la necesidad de planear, sus características y ventajas, las técnicas útiles en la planeación y se describe así mismo, el proceso general de planeación.

Por otra parte, en el segundo capítulo se pretende mostrar una idea de lo que es la planeación estratégica específicamente. Para ello, se definen sus características, su importancia, sus ventajas y limitaciones, además de establecer el proceso necesario para realizarla.

En relación al tercer capítulo, el estudio se dirige a describir los elementos y actividades que se desarrollan en el área de mercadotecnia, destacando su importancia, sus funciones y su organización. Además, se consideran sus antecedentes, los cuales demuestran y afirman la relevancia que ha tenido y sigue teniendo la función de mercadotecnia, para el desarrollo económico y social de las empresas.

Por último, en el cuarto capítulo se propone el modelo a seguir para aplicar el proceso de planeación estratégica en el área de mercadotecnia, estimando las diferentes estrategias disponibles relativas principalmente a los elementos de la mezcla de mercadotecnia. También se incluyen los aspectos implícitos en el plan de mercadotecnia, la necesidad y las ventajas de planear estratégicamente.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE PLANEACION

A) EL PROCESO ADMINISTRATIVO

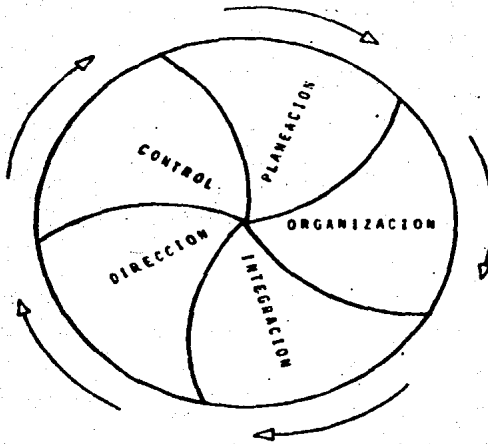
El propósito de iniciar el presente trabajo con la descripción del proceso administrativo, es el de profundizar en el conocimiento de las etapas, procesos y elementos que lo integran. Es importante partir del proceso administrativo no sólo por considerarlo base de la Administración sino también porque estimando que el proceso administrativo es un conjunto de etapas a través de las cuales se realiza la administración, es solamente a través de dicho proceso como pueden generarse y darse los fines de la misma.

Diversos autores destacados en el estudio e investigación de la administración han desarrollado diferentes modelos del proceso administrativo. Sin embargo, para fines del presente estudio será utilizado el siguiente modelo dado que es uno de los más aceptados y considerado de mayor

utilidad por los administradores en funciones. (Ver esquema No. 1).

Esquema No. 1

Etapas del proceso administrativo.



Haciendo referencia a la opinión del autor John B. - Miner, se sabe que " los puestos administrativos dentro de una empresa difieren en diversos aspectos, y en consecuencia la mezcla e importancia relativa de las etapas del proceso administrativo, no puede esperarse que sea la misma - de un trabajo a otro y de una organización a otra"(1); se advierte entonces que el modelo propuesto no implica ser - el mejor modelo de proceso administrativo que existe.

Aún cuando el proceso administrativo se divide en di versas etapas, esto no significa que se den en forma independiente o aislada, sino que todas ellas suceden simultáneamente, complementándose unas con otras, integrándose en tre sí. Esto es, en el momento en que planeamos, estamos - al mismo tiempo organizando, integrando, dirigiendo y controlando.

El autor Reyes Ponce divide al proceso administrativo en dos fases:

-) Fase mecánica, la cual comprende las etapas de Previ -- sión (sexta etapa que él considera en su modelo de pro ceso administrativo, anterior a las cinco etapas mencio nadas), Planeación y Organización. En esta fase se de - terminan las relaciones que se dan en una organización,

(1) John B. MINER, El proceso administrativo, teoría investigación y práctica (México, editorial CECOSA, 1984) p. 75.

es decir, se da el aspecto estructural de la organización donde se determinan las funciones o actividades.

-) Fase dinámica. Comprende las funciones de Integración, Dirección y Control. Esta fase se refiere a la realización de lo que es en sí operacional. Esto es, se desarrollan totalmente las funciones, operaciones en coordinación unas con otras. La fase dinámica considera el manejo de los recursos de la organización.

Las diferentes etapas que conforman el proceso administrativo se componen de diversos elementos, los cuales se especifican a continuación; así mismo, se define a cada una de ellas:

1. Planeación.

Es el proceso de decisión anticipado que propone qué es lo que se va a hacer y cómo. Consiste en definir los objetivos que persigue la organización y, en base al análisis de las necesidades y recursos de la misma establecer cursos alternativos de acción; seleccionando entre ellos el curso concreto de acción que permita alcanzar los fines establecidos de la manera más satisfactoria. Por consiguiente, se obtienen resultados de máxima eficiencia posible dentro de la organización.

Elementos que la integran:

a) Objetivos. Son los fines que establece la organización para lograr los resultados que desea.

b) Cursos alternos. Son los distintos medios posibles por los cuales se pueden obtener los fines ya establecidos; se determinan de acuerdo al estudio y análisis de aquellos factores que contribuyen u obstaculizan de alguna manera el logro de dichos objetivos.

c) Políticas. Son planes generales que guían el comportamiento y la acción de los miembros de una organización en la toma de decisiones. Las políticas limitan el área dentro de la cual se deben tomar las decisiones, y hay que asegurarse de que éstas sean coherentes con un objetivo y que contribuyan a él. Hacen que resulte innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta.

d) Procedimientos. Son planes que establecen un método que detalla la forma exacta en que debe llevarse a cabo una actividad específica. En él se determina la secuencia cronológica de las operaciones necesarias para obtener los mejores resultados en cada función concreta dentro de la organización.

e) **Programas.** Son planes escritos, detallados, que establecen el tiempo requerido para realizar cada una de las partes de una secuencia de operaciones, determinando las fechas tentativas para el inicio, la realización y la terminación de las actividades que comprende dicho programa.

f) **Presupuestos.** Son programas en los cuales se precisan los resultados esperados por una empresa, se encuentran expresados en términos numéricos.

g) **Pronósticos.** Es la proyección que se hace de acontecimientos futuros considerando las fuerzas y debilidades de la organización, las oportunidades y amenazas que se puedan presentar para la empresa en el desarrollo y realización de las actividades encaminadas a lograr los resultados deseados.

h) **Estrategias.** Son cursos de acción general que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Las estrategias indican el camino a seguir.

2. Organización.

Esta etapa se refiere al establecimiento de la es --

estructura de los niveles y relaciones. Deben designarse las personas para ejecutar sus actividades dentro de la empresa. Comprende la asignación de funciones, la ubicación del nivel jerárquico, y nivel de autoridad y responsabilidad; también representa la fijación de obligaciones individuales e interpersonales.

Elementos que la integran:

a) Jerarquía. Es el nivel que especifica la ubicación de la persona dentro de la organización, de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

b) Funciones. Es la determinación de la división de las actividades a realizar dentro de la empresa, definiendo a cada uno de los responsables de ejecutar dichas actividades, asignando a la persona adecuada a la función a desempeñar.

c) Obligaciones. Es el compromiso concreto que tiene cada persona de obrar con un fin común, logrando una realización personal, la contribución al logro de las metas de la organización cubriendo de manera efectiva su función.

3. Integración.

Esta etapa consiste en obtener, articular y conservar -

var los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración es una función constante, permanente, ya que hay que estar integrando al organismo para proveer su crecimiento, y sustituir todo aquello que ha dejado de ser parte de la organización (v. gr. empleados que han renunciado, maquinaria deteriorada, etc.).

Elementos que la integran:

a) Reclutamiento. Esta fase tiene por objeto hacer tanto del personal extraño a la empresa, como del personal que trabaja en ella, candidatos a ocupar un puesto en la misma, haciéndolos conocidos en la empresa y despertando así el interés debido.

b) Selección. Tiene como fin escoger entre los distintos candidatos, aquellos que sean los más aptos para cada puesto y que cumran los requisitos necesarios para desempeñarlo satisfactoriamente.

c) Introducción. Su finalidad es articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, de manera que se identifique con la organización y con las demás personas integrantes de la misma. Se logra así, despertar interés por la empresa y se obtiene por consiguiente un mejor desempeño en el trabajo.

d) Capacitación, entrenamiento y desarrollo. Se refiere a la formación, preparación y desenvolvimiento de las cualidades y habilidades que cada persona tiene para desempeñar una determinada actividad, para lograr una mejor realización en su trabajo.

4. Dirección.

Es una etapa en la cual el administrador guía, coordina, facilita y apoya el cumplimiento de las responsabilidades de sus subordinados para el mejor funcionamiento de la organización. Se basa en la autoridad que pueda ejercer directamente o delegar en su caso. Implica el establecimiento de la relación personal entre jefes y subordinados, así como la motivación, los estilos de liderazgo y la comunicación; factores que influyen en las actitudes, deseos y conducta de las personas como seguimiento de contemplar un medio como ejemplo para satisfacer sus propias necesidades y aspiraciones.

Elementos que la integran:

a) Delegación. Es dar la autorización a un subordinado para que actúe en lugar del administrador, ya que administrar es "hacer a través de otros".

b) Autoridad. Es el derecho o poder de mandar y hacerse obedecer, para lo cual deben precisarse los tipos,

clases, elementos de ésta.

c) Comunicación. Consiste en establecer canales, a través de los cuales se ejerza la dirección y se controlen sus resultados.

d) Motivación. Este factor provoca que el individuo logre la satisfacción de sus necesidades, por medio del reconocimiento otorgado al trabajador a través de estímulos (económicos, en especie, etc.)

e) Liderazgo. Es la capacidad para dirigir con eficacia, es decir, el proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización.

f) Toma de decisiones. Es la selección racional de un curso de acción concreto entre alternativas, el cual permita alcanzar las metas establecidas de una manera satisfactoria.

5. Control.

Es la medición de los resultados obtenidos, en la realización de una acción determinada, en relación con los resultados esperados; se hace con el fin de evaluar, corregir y mejorar desviaciones, formulando nuevos planes de acción.

Elementos que la integran:

a) Establecimiento de estándares. Es la norma que se precisa como criterio para analizar, medir y evaluar el trabajo realizado, con parámetros fijados para el desarrollo de una acción específica.

b) Medición. Consiste en concentrar y recolectar datos que permiten conocer el avance real del trabajo.

c) Interpretación y valuación de resultados. Se refiere a la comparación que se hace de los estándares establecidos y su medición real, detectando de esta manera las desviaciones ocurridas en la realización de la acción.

d) Corrección. Implica la utilización de los resultados para modificar, rectificar o mejorar la realización del trabajo, elevando la calidad y/o cantidad del resultado obtenido del mismo.

B) ANTECEDENTES DE LA PLANEACION.

Desde el inicio de la Administración Científica con Taylor y Fayol y los métodos de Administración de los años 30's posteriores a la recesión en los Estados Unidos, el responsable de una empresa se dedicaba a resolver los problemas que provocaban crisis dentro de la organización, basándose comúnmente en la planeación a corto plazo.

Es decir, no se preparaban planes a plazos regulares considerando un determinado procedimiento sistemático, ni se aprovechaba totalmente la información disponible; así mismo, los planes no eran elaborados por un grupo de personas que trabajaran en equipo, simplemente no se formulaban por escrito. En los casos en que se llegaba a dar esta planeación formal a corto plazo era relativa únicamente a las actividades de mercadeo y los programas de producción correspondientes.

Después de la Segunda Guerra Mundial hubo una considerable expansión del empleo de la planeación dentro de las organizaciones, se aplicó entonces la planeación a largo plazo, la cual consiste en revisar fundamentalmente las necesidades de los próximos cinco años en las diferentes áreas funcionales. Cuando los países desarrollados empezaron a utilizar este proceso acumularon valiosas experiencias y teorías acerca de la planeación. En México, algunas empresas comenzaron después con la planeación sistemática para lograr resultados.

Durante la década de los 70's muchas empresas que -- trabajaban con planeación a largo plazo se encontraron con serias dificultades, puesto que no consideraban como importantes las amenazas y oportunidades del entorno en que se desarrollaban, solamente consideraban en su análisis la parte interna de la empresa.

Posteriormente, cuando los eventos de índole nacional e internacional afectaron a las empresas de manera considerable, fue entonces que se empezó a sentir la necesidad de planear de una forma más efectiva.

Como una respuesta a este problema nació la planeación estratégica que define básicamente la misión de la empresa, la clase de empresa en que se está y sus metas a largo plazo, considerando lo que se desea "llegar a ser" como organización. Este tipo de planeación ya toma en cuenta el aspecto externo de la empresa, analiza la influencia de los diferentes factores que la afectan y da origen a la formulación de estrategias orientadas a combatir las debilidades y amenazas aprovechando las fuerzas y oportunidades que tiene la empresa.

Comúnmente existen para la empresa algunas fuentes de incertidumbre que surgen por el cambio rápido de la tecnología y de los mercados; sin embargo, los administradores se convencen cada vez más de que dichas fuentes de incertidumbre pueden predecirse con cierta precisión y de hecho consideran que cierto esfuerzo por planear para enfrentar un futuro cambiante es esencial para el crecimiento y supervivencia de la empresa.

Actualmente, en las empresas, el número de personas involucradas en el proceso de planeación tiende a aumentar así como la cantidad de información que se maneja, y el

lanso de la planeación se extiende cada vez más hacia el futuro. La planeación en su mayor parte, se ha vuelto casi universal.

C) DEFINICION DE PLANEACION.

Dentro de las etapas que integran el proceso administrativo, la planeación representa un factor fundamental para las demás funciones administrativas. Se le considera "función administrativa básica" porque sirve de fundamento para las demás funciones que precede: organización, integración, dirección y control.

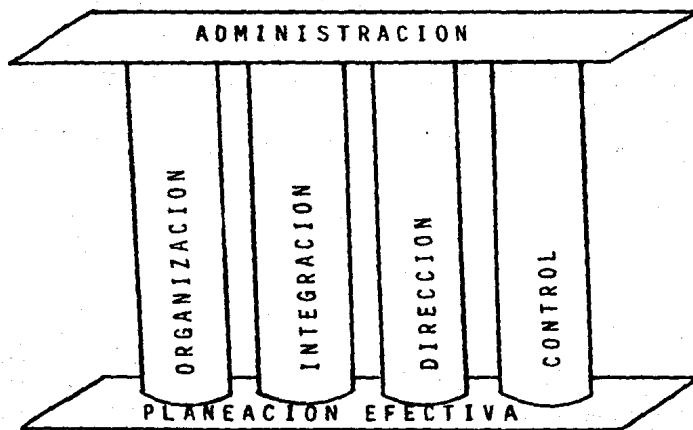
Sólo después de que los administradores han desarrollado ya sus planes pueden determinar la forma en la que desean estructurar su organización, integrar sus recursos, coordinar a su personal y establecer controles organizacionales.

De lo contrario, es difícil lograr resultados con un alto grado de eficiencia dentro de la organización, puesto que las funciones del proceso administrativo al estar interrelacionadas y basarse en los resultados de la planeación, se afectan unas a otras; lógicamente, se altera todo el sistema administrativo cuando no se ha desarrollado una planeación adecuada o se carece de ella. Esto, conduce a la organización a fracasar en el intento de alcanzar los objetivos deseados y lograr resultados óptimos.

El implementar una planeación efectiva, nos da la --
oportunidad de contar con bases firmes y realistas sobre --
las cuales se va a construir la organización. Es por esto,
que a la planeación se le considera como la piedra angu --
lar de la administración. (Ver esquema No. 2)

Esquema No. 2

Planeación, base de la administración.



La planeación es un proceso que siempre está enfocado al futuro, y que "propone los medios a través de los cuales los individuos y grupos pueden manejar en la dimensión organizacional los problemas de un medio complejo, dinámico, "siempre cambiante" (2).

A continuación se presentan las diversas definiciones que varios autores establecen en relación a la función de planeación:

Russell L. Ackoff establece que " la planeación es proyectar un futuro deseado y proveer a la organización de los medios más efectivos para conseguirlo. Es algo que debe hacerse antes de emprender cualquier acción, es decir, es una decisión anticipada; es el proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo, cuándo y quién lo va a hacer incluso antes de que éste necesite actuar" (3).

Es conveniente dentro de una organización, planear las acciones antes de emprenderlas, basándose para ello en el análisis e investigación de los hechos relativos a la situación que se esté tratando, considerando también la experiencia, información y conocimientos necesarios. De otra manera es imposible obtener resultados satisfactorios cuando se actúa de manera improvisada.

(2) Fremont E. KAST y James E. ROSENZWEIG. Administración en las organizaciones (México, Mc Graw-Hill, 1970) p. 468.

(3) L. Ackoff RUSSELL. Un concepto de planeación de empresas (México, editorial LIMUSA, 1965), p. 20.

Por su parte, el autor Robert N. Anthony la describe como " el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente, el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" (4).

Por medio de un adecuado análisis, evaluación y selección de las diferentes opciones previstas es como podemos desarrollar programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos convenidos, ya que la planeación permite utilizar eficazmente los recursos disponibles de una empresa, estableciendo de esta manera los medios adecuados para alcanzarlos. Planear es entonces decidir.

George A. Steiner señala que " la planeación concierne al futuro, es decir, trata con el futuro de las decisiones presentes. Esto puede significar dos cosas o ambas: - examina los futuros cursos de acción escogiendo entre ellos una estructura de referencia establecida para decisiones corrientes, y/o puede significar que la planeación examina las cadenas de causa-efecto resultantes de tales decisiones. La planeación es razonar sobre cómo un negocio llegará a donde quiere estar" (5).

Estableciendo una planeación efectiva es posible de-

(4) Robert N. ANTHONY, Sistemas de planeamiento y control (México, editorial El Ateneo, 1974), p.138

(5) George A. STEINER, Planificación de la Alta Dirección (Barcelona, ediciones Universidad Navarra, 1979), t.1, p.6

terminar hacia dónde se dirige la empresa, el lugar a donde se quiere que llegue y la manera en que ha de llegar a él, estimando lógicamente los recursos que se tienen para definir las limitaciones y posibilidades para lograrlo.

Por otro lado, los autores Koontz y O'Donnell exponen que "planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. Comprende la asignación de objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las formas de alcanzarlos. Consiste en reducir al máximo los riesgos y al propio tiempo aprovechar las oportunidades" (6).

A través de la planeación se puede reflexionar respecto al futuro, analizando las oportunidades y amenazas que se presenten para la empresa, esto, da la capacidad de desarrollar las formas de combatir y aprovechar tales factores respectivamente.

El autor Agustín Reyes Ponce afirma que "la planeación es la fijación de un curso concreto de acción que ha de seguirse, en el cual se establecen los principios que habrán de orientarlo y la secuencia de operaciones para realizar la determinación de tiempos y números necesarios para su cumplimiento" (7).

Además, el maestro Reyes Ponce considera que la pla -

(6) Harold KOONTZ y Cyril O'DONNELL, "Elementos de Administración" (México, McGraw-Hill, 1983), p. 68

(7) Agustín REYES Ponce, "Administración de empresas, teoría y práctica" (México, editorial LIMUSA, 1985) p. 17

neación debe ser implementada de una manera consciente, detallada, diseñando los métodos de planeación apropiados y llevando a cabo un estricto control de éstos para supervisar su aplicación y desarrollo, logrando una administración completa y efectiva.

Se deduce entonces que la planeación, es el proceso que se emplea para decidir en el presente las acciones que deberán realizarse en el futuro, determinando anticipadamente qué es lo que va a hacerse, cómo, cuándo, dónde y quién lo va a hacer. La planeación implica visualizar a la organización tal y como se desea ver en el futuro, es decir se debe especificar hasta dónde se quiere que llegue y cómo ha de llegar ahí.

Así mismo, es necesario definir los objetivos que persigue la empresa, y en base al análisis de las necesidades y recursos de la misma establecer cursos alternos de acción; seleccionando entre ellos aquel curso específico que permitirá alcanzar los fines establecidos de la manera más satisfactoria, y por consiguiente lograr resultados de máxima eficiencia posible dentro de la organización.

D) NECESIDAD DE PLANEAR.

Es importante que las empresas cuenten con una administración competente para que de esa manera alcancen el éxito en la obtención de sus resultados, realizando un esfuerzo conjunto y planeado.

Existen actualmente una serie de circunstancias que obligan al administrador a planear con 3, 5, 10 y hasta 20 años de anticipación. Este hecho "se deriva de la relación que trata de hacerse, de la vida actual con sus esperanzas en el futuro en un intento para:

-) Generar la continuidad y bienestar de la asociación humana en la calidad de miembros de una organización.
-) Localizar y evaluar el evento social y económico que sea potencialmente capaz de garantizar la supervivencia y crecimiento de la empresa en el presente y en el futuro.
-) "Analizar las áreas de cambio potenciales tecnológicos y no tecnológicos, capaces de ganar ventajas competitivas para la empresa analizando estas áreas para evaluarlas en el proceso de toma de decisiones" (8).

(8) Eugene J. HENGE, Elementos de administración moderna (México, editorial DIANA, 1981), p.266

Existen diversos factores que hacen necesaria la introducción de la planeación. Son los siguientes:

-) El intenso desarrollo de la tecnología y el continuo crecimiento de la investigación e innovación. Estos hechos ocasionan que pocas empresas puedan esperar sobrevivir y crecer sin un plan dinámico. La evolución tecnológica acorta notoriamente los ciclos de vida de los productos, por lo tanto, las empresas deben preocuparse por lanzar continuamente nuevos productos o servicios y realizar frecuentes innovaciones en sus métodos, sistemas o procesos con la finalidad de conservar los mercados que cubren y su posición en la industria.

-) El constante crecimiento de las organizaciones. Provoca que las empresas se vuelvan cada vez más complejas y hace surgir la necesidad de crear especialidades nuevas, especialidades que el administrador contemporáneo debe conocer y considerar en el momento de coordinar todas las actividades de la empresa. Puesto que, contribuyen también al funcionamiento general de la organización y cumplimiento de los objetivos.

-) El actual desarrollo de la industria en el mundo. Genera una fuerte competencia a nivel nacional e internacional que ejerce cierta presión en las empresas. Además de que esta presión aumenta conforme al desarrollo constante que muestran países como Estados Unidos, Japón, y otros

que aunque no son países adelantados, van en camino hacia la industrialización. Por lo tanto, esta intensa competencia obliga a mejorar las técnicas de administración dentro de las organizaciones.

-) La presión que existe de la competencia a nivel mundial. Esta situación origina la necesidad de establecer una gran selectividad cuando se tienen recursos limitados. En este aspecto la organización debe de considerar los problemas a los que se enfrenta, tales como: su situación económica inestable, la escasez de materiales, la escasez de energéticos, desempleo, etc.

-) La disponibilidad de la vasta información que -- existe en la actualidad para las organizaciones. Esto ha hecho que los administradores tengan conocimiento del medio en que se desarrollan sus empresas. Es necesario, que dentro de las organizaciones se empleen sistemas de información útiles para la toma de decisiones razonadas.

-) Las transformaciones que sufre la población. Una sociedad que cambia y crece continuamente, da lugar a que el número de consumidores crezca día a día, en mayor proporción que el número de productores de satisfactores para esta población. Por esto, debe planearse la producción en base a los avances tecnológicos y a los índices de crecimiento atendiendo a las necesidades que los individuos requieren.

-) Cualquiera alteración en la situación económica, política y social del país afecta a las organizaciones. Los cambios en estos aspectos pueden beneficiarlas o perjudicarlas. De modo que, es importante que en la empresa se consideren estos elementos en el momento de tomar decisiones y establecer el desarrollo de sus actividades.

El autor Eugene J. Benge señala que "ya no es suficiente que en las organizaciones se conozcan a fondo la di námica de la producción y de la mercadotecnia. Los adminis tradores de hoy y del mañana deben de comprender el medio socioeconómico en el que operan sus empresas, sólo entonces pueden con seguridad trazar un futuro derrotero" (9).

Es por esto, que en la actualidad se deben sostener compromisos, basándose en la planeación, a diferentes plazos que hagan prever esfuerzos por mantener y alcanzar - no sólo a futuro, sino también en el presente- la estabilidad de las empresas respecto a la posición que ocupan en los mercados competitivos. De modo que, se tenga la oportu nidad de ofrecer nuevos y eficientes productos o servicios. Así mismo, se puedan obtener crecientes niveles de ingresos beneficiando a la economía del país.

(9) BERGE, op. cit., p.280

1. Ventajas.

La función de planeación como elemento fundamental en el proceso administrativo implica una serie de ventajas para la empresa, si se lleva a cabo de una manera completa y eficaz. Estas ventajas son:

Orienta al administrador hacia el futuro ayudándole a pensar en actividades que sean convenientes, y a tener una mejor visión del porvenir.

Contribuye a precisar los objetivos de la organización resaltando su importancia y permitiendo alcanzarlos de forma íntegra a través de la aplicación de planes detallados.

Establece un modelo completo de trabajo y da las bases fundamentales para el desarrollo de las demás funciones administrativas.

Obliga a tener un sistema racional para la toma de decisiones, con soluciones preparadas, evitando la improvisación y las reacciones interactivas.

Obliga al administrador tomar en cuenta factores importantes que influyen en ciertas situaciones, variables que de otra forma no consideraría, las cuales son trascendentes para la evaluación de alternativas en la toma de decisiones.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden --

presentar en el futuro, tanto en el ambiente interno como externo, disminuyendo la probabilidad de que la empresa -- sea sorprendida.

Prepara a la organización para hacer frente a contingencias y eventualidades futuras, condicionando a los administradores a aprender acerca de su medio y de las técnicas modernas de administración necesarias para operar satisfactoriamente.

Permite establecer un mayor grado de coordinación en las actividades y en las decisiones de las personas forzándolas a pensar en sus responsabilidades y obligaciones. Esto, elimina la duplicidad de funciones y disminuye el conflicto de papeles, ya que cada individuo sabe con anticipación qué hacer y qué se hará dentro de la organización.

Promociona la utilización racional de los recursos disponibles permitiendo hacer economías, reduciendo costos y mejorando la productividad.

Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Disminuye, así mismo, problemas potenciales y maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles y áreas de la empresa.

Resalta todo tipo de relaciones que existen dentro y fuera de la empresa, contribuyendo al diálogo y mejorando la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

Limita arbitrariedades de los superiores, basando las decisiones de cualquier índole en planes detallados, justamente elaborados que eliminan favoritismos y abusos.

Proporciona además, un enfoque nuevo a la manera de actuar y de pensar de los individuos.

Facilita a la dirección los elementos para llevar a cabo un mayor control, otorgando a la dirección información ordenada acerca de las actividades y operaciones de la empresa.

Estas son algunas de las ventajas y beneficios que permiten apreciar la importancia de emplear la planeación en la formulación y ejecución de las tareas administrativas en una organización.

2. Limitaciones.

La aplicación de la planeación tiene sin duda, ciertas limitaciones que es conveniente que se tomen en cuenta al momento de realizarla. Considerando tales limitaciones, el administrador tendrá la oportunidad de obtener mejores resultados. Las limitaciones más frecuentes son las siguientes:

Definitivamente, no se puede conocer el futuro con exactitud, ya que es imposible predecir completa y precisamente los hechos por venir. Esto significa que la implemen

tación de un plan en el futuro conlleva un cierto margen de error; lo que representa una baja probabilidad de que se actúe con máxima eficiencia ante cambios inesperados.

La planeación por otra parte, implica costos en términos de tiempo, dinero y esfuerzo. Dependiendo de la disponibilidad de estos recursos se van a lograr resultados con la planeación en forma eficaz, limitada o sobre. "La organización no debe gastar más en planeación de lo que es para ganar con ella" (10).

Existen ciertos factores que cambian frecuentemente, provocando inestabilidad en diversas situaciones, estos factores resultan a veces difíciles de considerar en el momento de realizar la planeación. Algunos de ellos se relacionan con la situación económica, la crisis de energéticos, las circunstancias políticas y sociales del país y del resto del mundo, y otros problemas similares.

En ocasiones los individuos que integran una organización se muestran inflexibles para adoptar nuevos patrones de conducta o pensamiento. Esto es, hay indisposición o incapacidad para aceptar y adaptarse al cambio de aquellos patrones, diferentes a los que ellos están acostumbrados. Esta resistencia impide lógicamente una implementación paralela a lo planeado.

(10) KOONTZ, op. cit., pp 181 y 182.

Dentro de las organizaciones hay momentos en que deben tomarse decisiones intempestivas, disponiendo de poco tiempo, el que resulta insuficiente para poder desarrollar una planeación más precisa y detallada. Esta situación le resta eficiencia y calidad.

Muchas veces suele dedicarse demasiado tiempo a la función de planeación, desatendiendo las demás funciones de la empresa u otros problemas de igual importancia. O por el contrario, se atienden ampliamente otras áreas descuidando la actividad de planeación que es también de suma importancia para la organización.

Es necesario pensar en las limitaciones anteriormente señaladas y considerarlas para evitar frustraciones en la obtención de los objetivos de la planeación, tratando de formular y aplicar racionalmente un sistema de planeación completo y adecuado.

E) PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

Cada una de las etapas que integran el proceso administrativo, se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional. "Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa" (11).

Para llevar a cabo la implementación de la planeación de manera eficiente, es necesario considerar los siguientes principios:

-) Factibilidad. Lo que se planee debe ser algo realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el ambiente.

-) Precisión. Cuando se realiza la planeación es importante basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas o cálculos arbitrarios.

-) Importancia del objetivo. Cada plan y todas sus desviaciones deben de contribuir de una manera positiva al cumplimiento del grupo de objetivos.

-) Primacía de la planeación. Planear es un requisi

(11) José GARCÍA Martínez y Lourdes MÜNCH Galindo, Fundamentos de Administración (México, editorial Trillas, 1984), p 65.

to principal para las funciones gerenciales de organiza -- ción, interacción, dirección y control. El establecimiento de objetivos es planeación y las metas son necesarias para el esfuerzo significativo del grupo.

-) Flexibilidad. Es conveniente elaborar un plan, estableciendo márgenes de holgura que permitan afrontar si tuaciones imprevistas, que proporcionen nuevos cursos de - acción que se ajusten fácilmente a las condiciones imperan tes. La flexibilidad conlleva la habilidad de cambiar un - plan sin costos desmedidos, habilidad para seguir el cami - no hacia las metas a pesar de cambios en el ambiente, o - aún fallas en los planes.

-) Unidad. Todos los planes específicos de la empre sa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al lo - gro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir - entre éstos.

-) Premisas de planeación. Como un requisito de pla neación coordinada, las personas que se comprometan en la planeación deben comprender y utilizar premisas coherentes de planeación.

-) Del Cambio. Una planeación efectiva requiere de una revisión continua de los eventos y del rediseño de pla nes para mantener el curso de acción hacia la meta deseada.

-) De la comunicación adecuada. La mejor planeación ocurre cuando cada uno de los responsables de ella tiene acceso a la información completa que afecta a su área de planeación.

F) UBICACION DE LA PLANEACION EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

Todos los individuos miembros de una organización -- que tienen una o varias personas a su cargo, ya sea, el director de la empresa, el jefe de algún departamento, o el supervisor de uno o varios empleados, realizar funciones de tipo administrativo. Dentro de las organizaciones la planeación es considerada como una de las funciones principales de los administradores, de modo que todo aquel que administra debe entonces de llevar a cabo alguna actividad de planeación.

En algunas empresas los encargados de realizar por completo el proceso de planeación son los administradores, los cuales tienen también otras funciones que desempeñar. En cambio, en otras organizaciones los gerentes suelen compartir esta actividad en unión de otros miembros de la organización (v.gr. gerentes del mismo nivel, subordinados) que llevan a cabo la mayor parte de la planeación.

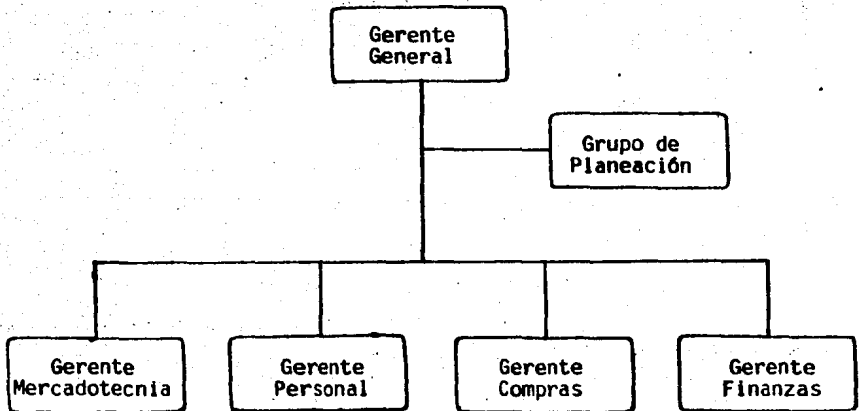
También es posible que se asignen las tareas de planeación a un grupo o comité de planeación formado por esos

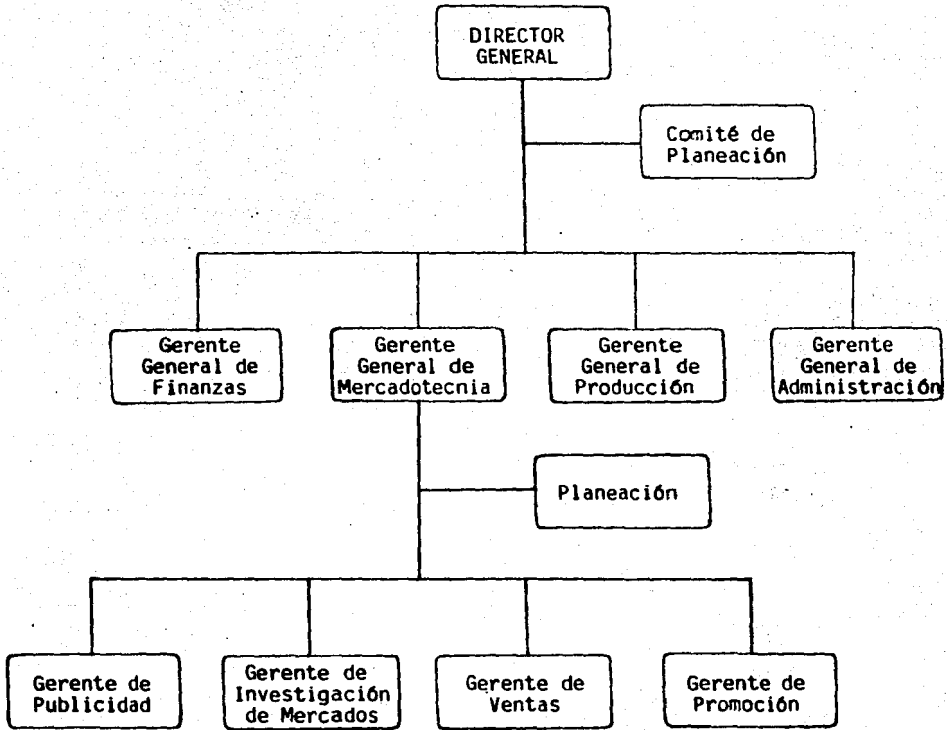
cialistas dedicados únicamente a realizar estas funciones.

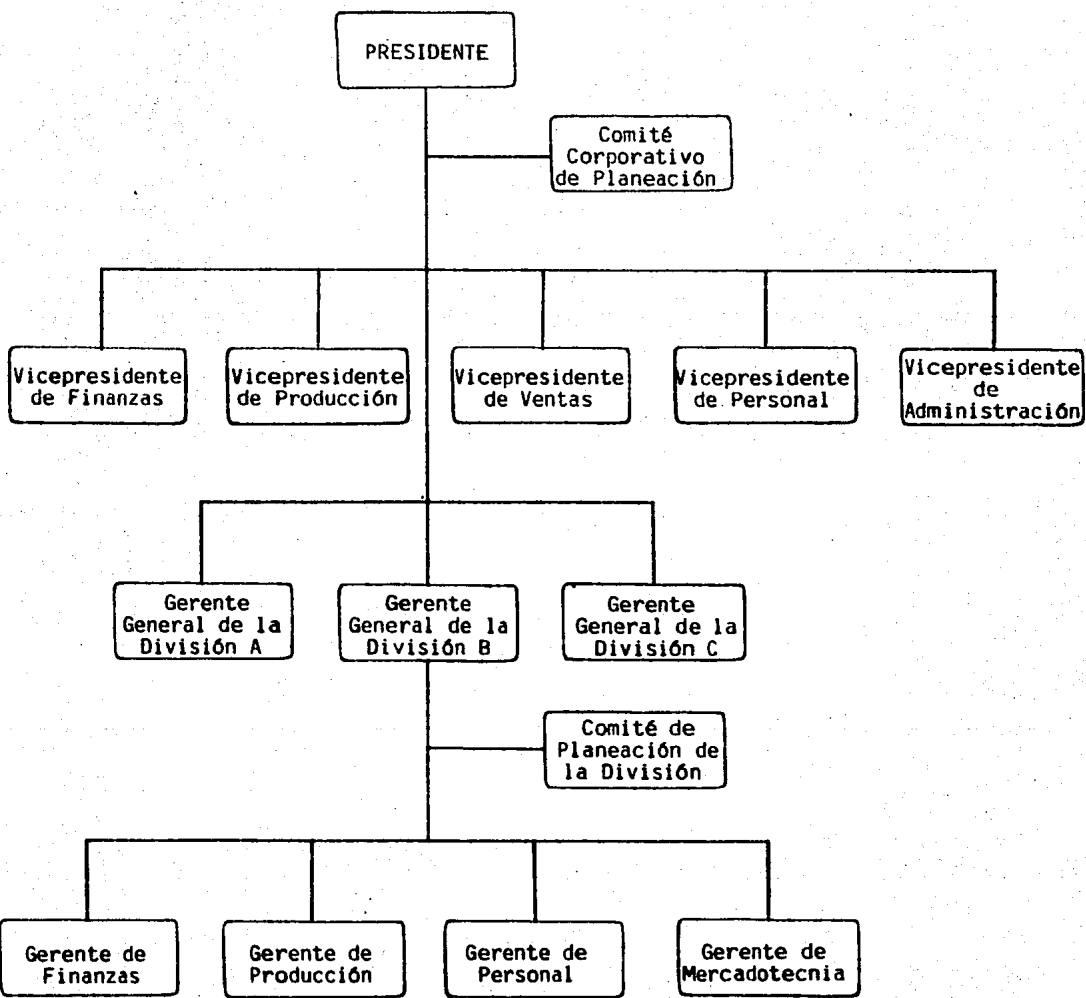
En las empresas las estructuras organizacionales que se utilizan considerando la planeación, varían de acuerdo al tamaño que tienen, su complejidad, los recursos disponibles y el tipo de actividades que realizan. (Ver esquema - No. 3)

Esquema No. 3

Organización de planeación con diversos grados de complejidad.





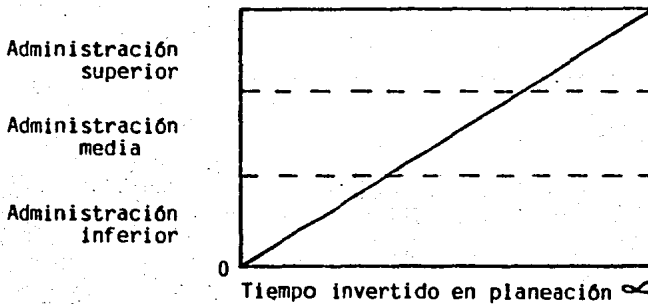


El autor George R. Terry considera que "todo administrador, a cualquier nivel, debe realizar algún tipo de planeación dentro de su esfera de acción particular" (12).

A medida que el individuo que planea vaya ocupando - puestos que ascienden en la jerarquía de una estructura, será necesario que dedique más tiempo a las actividades de planeación. Es decir, un gerente general para planear va a emplear más tiempo del que ocupará, por ejemplo, un subordinado de nivel medio o inferior. Esta relación se muestra en el esquema siguiente.

Esquema No. 4

Relación del tiempo invertido en la planeación a medida que los administradores se desplazan de niveles inferiores a superiores.



Fuente: Samuel C. CERTO, Administración Moderna, (México, editorial Interamericana, 1984) p. 96.

(12) George R. TERRY, Principios de Administración, - (México, editorial El Ateneo, 1973) p. 32.

La formulación de planes conforme a su duración depende también del nivel jerárquico que tenga la persona responsable de realizarlos. Comúnmente, los gerentes de más alto nivel dedican su tiempo a establecer planes a largo plazo, mientras que los administradores que están en niveles operativos se concentran en hacer planes a mediano y corto plazos.

Como se ha mencionado anteriormente, se sabe que los niveles superiores de la estructura organizacional son aquellos que participan más en la planeación, esto, se debe a que ahí es precisamente donde se conserva la autoridad para tomar decisiones. No obstante, debe existir una buena comunicación entre la administración de los niveles superiores y los niveles inferiores. De esta manera, las actividades que se realicen se harán desde un punto de vista realista y en armonía con los valores y concepciones de los empleados en coordinación con los altos miembros de la organización.

Constantemente, las empresas están creando sus propios departamentos de planeación, sus obligaciones varían mucho de una empresa a otra. Independientemente del tamaño de la organización, la planeación existe en la mayor parte de ellas. Algunos departamentos de planeación se concretan a desarrollar un tipo específico de planeación, tal como, planeación financiera, otros, elaboran planes a largo plazo o estratégicos, de mercadotecnia, etc.

Es conveniente que al implantar un sistema de planeación, la organización tome en cuenta la participación de -- los miembros que la integran, ya que de hacerlo tendrá acceso a información que es importante y necesaria para desarrollar el proceso de toma de decisiones.

En el caso de que sea necesario establecer un grupo o comité de planeación es preferible que las personas que lo forman tengan estudios avanzados o posean alguna especialidad afín al área en la que se van a desarrollar. Esto, se establece con el fin de que la participación venga de personas altamente preparadas y capaces. El grupo puede estar formado por consultores externos o especialistas, así mismo, por representantes internos que pertenezcan a los diferentes departamentos de la organización.

Las personas que integran el grupo o comité de planeación deben contar con las siguientes cualidades (13):

-) Tener una considerable experiencia práctica dentro de la organización, si es personal ajeno a ésta debe tener antecedentes relativos a actividades similares en organizaciones importantes.
-) Conocer el funcionamiento e interrelación de todas -- las partes de la organización.
-) Tener conocimientos e interés de las tendencias políticas, económicas, sociales y técnicas que podrían afectar el futuro desarrollo de la organización.

(13) Samuel G. CERTO, Administración Moderna (México, editorial Interamericana, 1984) p.171.

-) Poseer habilidad para definir estas tendencias y de -
terminar la manera en que la organización debe rea -
ccionar ante ellas.
-) Tener capacidad para trabajar en armonía con los demás.
-) Tener habilidad para comunicarse claramente, en forma
oral y escrita.

La persona que sea responsable de guiar al grupo o co -
mité de planeación - director general, gerente, etc. - debe
involucrarse fundamentalmente hacia el principio y hacia el
final del desarrollo de la planeación. Es decir, el princi -
pio establecerá los objetivos de la empresa y los esquemas
generales de planeación; al final, revisará y aprobará los
planes específicos contando lógicamente, con autoridad para
recurrir al grupo asignándole las responsabilidades que --
crea necesarias.

Algunas de las funciones que debe realizar el grupo -
responsable de planeación en la estructura de la organiza -
ción son las siguientes: .

-) Obtener información, estudiando hechos e investigar -
do los factores que afecten a la empresa.
-) Analizar la información recopilada, evaluando las di -
ferentes variables que se presenten.
-) Interpretar los resultados y proporcionar la informa -
ción necesaria.

-) Establecer cursos alternativos de acción y recomen -
car uno.
-) Alentar a los demás miembros de la empresa a partici -
par en la planeación.
-) Hacer recomendaciones con respecto a las necesida -
des que se presenten.

En resumen, la principal actividad de los miembros -
del grupo de planeación consiste en aconsejar a la adminis -
tración acerca de lo que debería hacerse en el futuro. Ade -
más, deben mantener a la administración informada a fin de
que la acción pueda ser realizada cuando sea necesario y a -
segurarse de que el momento en que se realice sea el adecua -
do.

G) DIMENSIONES DE LA PLANEACION.

Existe actualmente una amplia variedad en los proce -
sos de planeación que se emplean en las organizaciones. Pa -
ra poder apreciar entonces la magnitud y diversidad de estos
procesos, es conveniente considerar las diferentes dimensio -
nes relativas a la planeación. El análisis de estas dimen -
siones ayuda al administrador a informarse acerca de la na -
turaleza de las necesidades de planeación, en todos los ni -
veles de la organización y para todas las funciones.

Además, sirve como fundamento para orientarse en el momento de desarrollar cualquier clase de planeación dentro de la empresa. La siguiente clasificación muestra que la planeación puede ser apreciada desde diversos puntos de vista.

-) Alcance. El alcance de la planeación describe la parte del sistema administrativo total a la que el proceso de planeación está dirigido. La amplitud del alcance varía dependiendo la porción del sistema que se considere para desarrollar la planeación, y la cantidad de información y ayuda técnica disponibles para hacerlo.

Algunas empresas acostumbran a aplicar un plan global que cubre la totalidad de las unidades que integran a la organización, tomando en cuenta a las unidades externas, las cuales también pueden contribuir al proceso global.

Por el contrario, otras organizaciones suelen desarrollar planes que cubren únicamente una porción del sistema, es decir, se limitan a planear ya sea una unidad o procedimiento determinados.

El alcance de la planeación se extiende también a unidades que se encuentran fuera de la empresa como los transportes, publicidad, etc, que muchas veces requieren de información y asistencia de agencias externas a la organización.

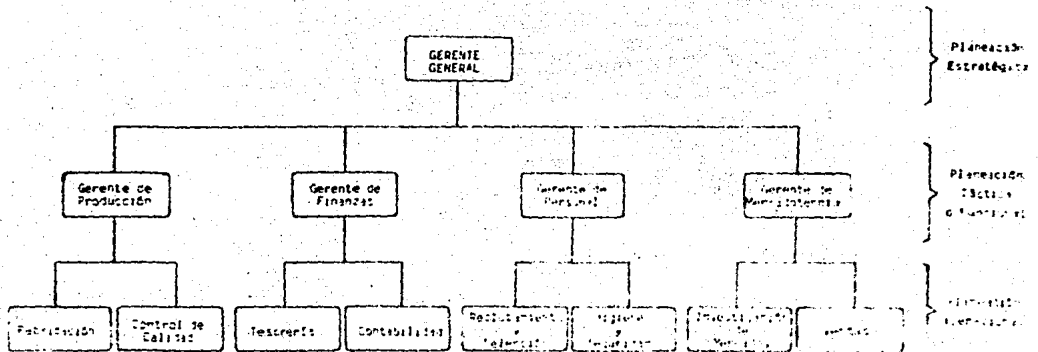
-) Nivel. La dimensión de nivel, indica la parte de la estructura de la organización en la cual se llevará a cabo el proceso de planeación. El tipo de planes que se diseñan en la alta dirección son denominados planes integrales o estratégicos, en cambio, los planes que se conocen como funcionales y operativos son aquellos que se desarrollan en los niveles administrativos medio e inferior respectivamente. Aún cuando la planeación se realiza a diferentes niveles, generalmente, tiene algún efecto la planeación de la dirección sobre la planeación que se desarrolla en los demás niveles y viceversa.

La administración a nivel superior se encarga entonces de desarrollar los planes estratégicos, definiendo el papel que desea que juegue la organización en el futuro considerando para ello planes a largo plazo y la contribución de todos los niveles de la organización. Por otra parte, la administración que establece planes operativos en los niveles inferiores, toma en cuenta las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización, adecuándolas al sistema global.

El esquema No. 5 muestra los diferentes niveles que ocupa la planeación en la organización.

Esquema No. 6

La planeación en los diferentes niveles de la estructura de la organización.



Fuente: José GARCÍA y Lourdes MICH, Fundamentos de Administración, (México, editorial Brillas, 1974), p. 71.

-) Repetitividad. La repetitividad se refiere a la medida en la cual se utiliza la planeación en relación a los métodos, procedimientos o factores. Algunas veces la planeación se diseña para establecer acciones específicas en situaciones ocasionales, acciones que se vuelven obsoletas cuando el objetivo se ha alcanzado. En cambio, otras veces la planeación se desarrolla para fijar acciones orientadas a situaciones que se presentan continuamente, y que pueden ser enfrentadas con planes que son de utilidad constante para la organización.

Los planes de uso único son importantes puesto que están encaminados a cubrir actividades determinadas, lo que implica que una vez empleados ya no tienen aplicación siendo entonces elementos de gran consideración para la administración del sistema que forma una empresa.

Los planes de tipo permanente o uso constante son igualmente considerables ya que sirven de lineamientos para la toma de decisiones relativa a acciones repetitivas en las empresas. Estos planes una vez asimilados y aceptados, crean uniformidad en la operación general de la organización.

-) Tiempo. El tiempo determina la duración del período que cubre el proceso de planeación. Esto es, aquellos planes que sean de tipo estratégico son por naturaleza a largo plazo, en tanto que los planes tácticos y operacionales son a mediano y corto plazo respectivamente. La dura --

ción de un plan depende de su naturaleza, de la dinámica del ambiente, del nivel de los jefes y de la filosofía de la organización. El período que abarca la planeación debe ser de una longitud suficiente para poder recuperar los recursos - invertidos en ella.

Otra consideración que influye en la magnitud del período de planeación es el grado de incertidumbre en las predicciones y pronósticos; además, existen también factores que son demasiado importantes para la supervivencia y crecimiento de la empresa que provocan que la planeación sea más prolongada que en situaciones en las cuales los factores no son tan trascendentales.

Es conveniente señalar, que las distintas designaciones de "largo", "mediano" y "corto" plazos varían de una organización a otra. Esto, se debe a que los planes se basan en situaciones pasadas, presentes y sobretodo en estimaciones del futuro, las cuales determinan la fijación del plazo a cubrir; es decir, lo que para una empresa maderera un período de espera a largo plazo comprende 50 años, para una empresa que vende tarjetas por correo representa únicamente un lapso de 3 o 4 años.

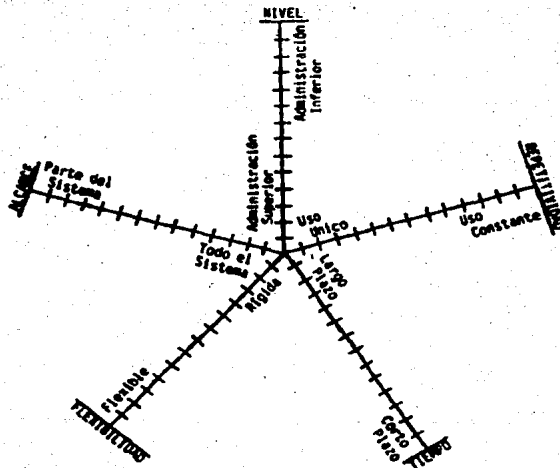
-) Flexibilidad. El grado de rigidez o flexibilidad en los planes es una consideración primordial para su aplicación. Algunos planes son susceptibles de mayor flexibilidad, puesto que a veces presentan cursos alternos que son igualmente apropiados. Es imposible determinar la localiza-

ción precisa de los cursos alternos de acción, por lo que - debe tratarse de preparar a la organización manejando los - factores del medio que indiquen que se ha llegado a un punto de decisión y desarrollar varias opciones como respuesta. Al contar con ese margen de flexibilidad, el planeador - puede disponer de medios adecuados para desempeñar sus tareas que así mismo, se verán influidas por las políticas y procedimientos básicos establecidos dentro de la organización.

Aparte de las dimensiones señaladas, el autor George - A. Steiner propone otras cuatro, que son: las características de los planes - que posteriormente serán mencionadas -, la dimensión del área, que se refiere a la función específica que se cubrirá; otra más que se refiere al tipo de organización a la que está dirigida la planeación - corporación subsidiaria, división -, y finalmente la dimensión que incluye los elementos que conforman a la planeación como: la filosofía, propósito, objetivos, estrategias, etc.

Atendiendo a las dimensiones establecidas anteriormente, es necesario considerar que pueden hacerse adiciones en diferentes temas bajo las dimensiones presentadas. Por otra parte, estas dimensiones pueden representar planes, los cuales incluyen en ocasiones más de una de ellas. (Ver esquema No. 6)

Esquema No. 6
Dimensiones de la planeación.



Fuente: Adaptado de Samuel G. GURTO, Administración Moderna (México, editorial Interamericana, 1984), p.139

1. Características de los planes.

Antes de mencionar las características o cualidades que tienen los planes, es necesario definir lo que es un plan.

Plan. Es un curso de acción a seguir, una acción específica propuesta que se basa en el análisis de un problema, y que establece un esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro. Además, señala las especificaciones necesarias para poder realizarlo ayudando con su cumplimiento a lograr las metas de la organización.

Ahora bien, las características que deben poseer los planes desarrollados durante el proceso de planeación son diversas. Lógicamente estas cualidades son distintas según la opinión de algunos autores al respecto. La intensidad con que se presenta cada una de ellas, varía debido a la influencia de diferentes factores.

El autor George Steiner establece un número de 12 características, en cambio, el autor Preston Le Breton determina un total de 17. De todas ellas se mencionarán únicamente las que se consideran más importantes. Un plan puede ser:

-) Simple/ Complejo
-) De mayor importancia/ de menor importancia
-) Cuantitativo/ Cualitativo
-) Público/ Confidencial
-) Escrito/ No escrito

-) Formal / Informal
-) Factible / Imposible de implementar
-) Racional / Irracional
-) Rígido / Flexible
-) Económico / Costoso
-) Específico / General

Es evidente que el administrador que planea debe evaluar estas características con la finalidad de entender mejor su tarea y dirigir sus actos de acuerdo con las necesidades del plan que desarrolle.

La utilidad que ofrecen los planes se da en función del cumplimiento de ciertos requisitos, los cuales deben ser cubiertos en el momento de desarrollarlos. Los planes deben:

-) Ser sencillos y fáciles de entender, estar bien ilustrados y ofrecer ejemplos claros y oportunos.
-) Señalar las ventajas y desventajas que representa el hecho de aplicarlos.
-) Llenar una necesidad reconocida y adecuarse a la capacidad del grupo gerencial.
-) Ubicar los objetivos organizacionales y contribuir a su cumplimiento.
-) Indicar claramente las responsabilidades y autoridades correspondientes a cada grupo o individuos, así como establecer las relaciones entre los participantes en el plan.

2. Clasificación de los planes.

Dentro de las organizaciones existen diferentes clases de planes, algunos de ellos se especifican de acuerdo al período que abarcan, otros se determinan según la forma de planear, otros más se definen en base al uso que se les da; también pueden clasificarse tomando en cuenta los fines por los que se han creado o considerando la extensión del área que cubren, etc.

En realidad, todavía no existe un criterio unificado en relación a la nomenclatura empleada para clasificar los tipos de planes que se utilizan en una organización. Pues, varía considerablemente de una organización a otra de acuerdo a las características y necesidades de planeación que cada una de ellas tenga.

Puesto que toda planeación se refiere al futuro, la forma de medida será siempre el tiempo. Naturalmente, los períodos que abarquen van a variar dependiendo de la magnitud de la empresa, su filosofía y complejidad de sus funciones. Es decir, las circunstancias que se den en cada empresa fijarán la longitud del plazo de los planes.

-) Los planes en cuanto al período de tiempo que abarcan se clasifican en planes a corto plazo - 1 o 2 años - que detallan las operaciones corrientes mediatas e inmediatas de la empresa; planes a mediano plazo - 2 a 5 años - los cua-

les son realmente teóricos puesto que su situación intermedia entre la planeación a corto plazo y la de largo plazo - provoca que los administradores en la práctica la manejen - arbitrariamente adaptándola a las condiciones particulares; planes a largo plazo - 5 o más años - que determinan lo que se va a hacer en el futuro y los recursos necesarios para - tomar las decisiones establecidas en el presente.

-) Ahora bien, los planes en referencia al nivel jerárquico en el que se establecen se clasifican en: planes operativos, los cuales suministran detalles de la forma en que se alcanzarán los planes estratégicos y tácticos formulados en otros niveles, describen las actividades que se deben ejecutar en los últimos niveles de la empresa; los planes tácticos, detallan los elementos y aspectos contenidos en las estrategias de la organización, a través de ellos se satisfacen las necesidades de recursos y de programación de la empresa; los planes estratégicos consideran factores externos a la organización aprovechando las ventajas que ésta tenga en relación a tales factores, y controlando las desventajas existentes, para contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.

-) Otra clase de planes, es aquella que se establece en relación al tipo de uso que se les da. Tales planes se dividen en: planes de uso único; se utilizan una o pocas veces pues se destinan a situaciones o pronósticos específicos; --

se presentan en forma de programas, presupuestos y proyectos. Los planes de uso constante son aquellos que se usan una y otra vez puesto que se dirigen a situaciones que ocurren regularmente, entre ellos se consideran las políticas, los procedimientos, las reglas.

-) Existe además, una variedad de planes aparte de las clases ya señaladas que las organizaciones determinan en relación a sus necesidades. Estos planes se establecen por ejemplo, para orientar a la dirección, algunas empresas los llaman planes de orientación puesto que sirven como antecedente para proyectar las expectativas de aquella; hay también planes para desarrollo corporativo, los cuales se dirigen a actividades de investigación y desarrollo para establecer una diversificación de los productos de la empresa; otras organizaciones fijan planes para eventos fortuitos -- encaminados a satisfacer las necesidades que se derivan de hechos tales como incendios, huelgas, terremotos, etc.

Definitivamente, cuando se realizan planes en una organización para lograr varios o un solo objetivo, es recomendable que se tracen tomando en cuenta los tipos de planes que existen y las características que los describen. Además, deben considerarse los objetivos, propósito y filosofía de la organización, de esa manera se cubren mejor las actividades y necesidades de planeación. Teniendo el administrador una perspectiva más amplia y detallada para comprender el sistema.

H) TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA PLANEACION.

Es evidente que el administrador que desea realizar las actividades de planeación de manera efectiva debe de coordinar las distintas herramientas de que dispone, con el fin de optimizar los recursos con que cuenta y lograr resultados satisfactorios.

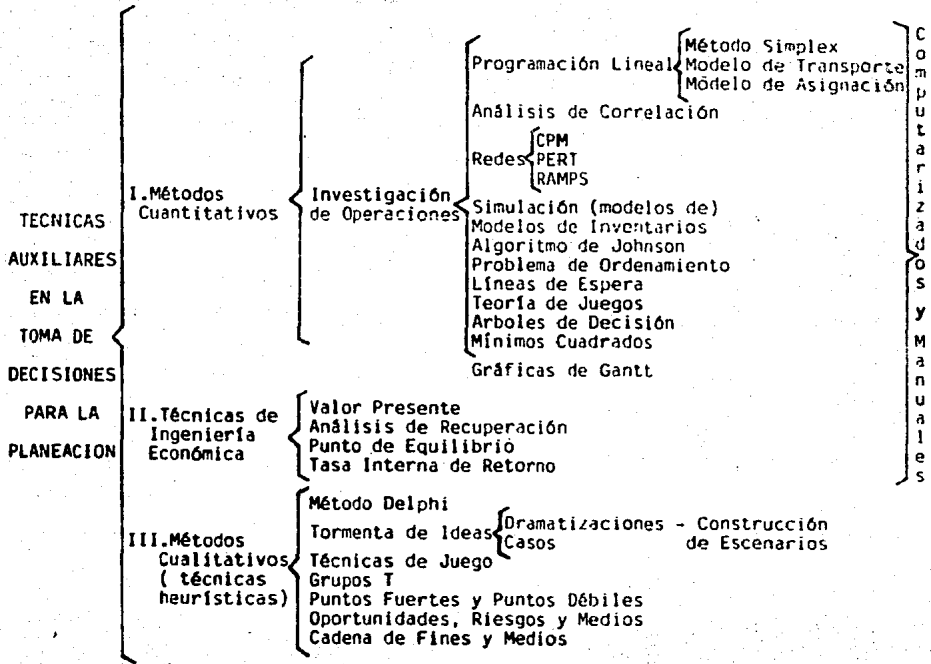
Actualmente, existen mejores técnicas de planeación que auxilian al administrador en la realización de un trabajo más exacto, más rápido, técnicas que incluyen un mayor número de variables que las empleadas en años anteriores.

La finalidad de las técnicas para la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más convenientes de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúe.

La adecuada elección y aplicación que se haga de las técnicas de planeación va a depender de los recursos, tamaño y necesidades relativos a cada empresa.

En el cuadro No. 1, se detallan las diferentes técnicas útiles para la toma de decisiones en la planeación.

Cuadro No. 1
Técnicas empleadas en la planeación.



Fuente: Adaptado de José GARCIA y Lourdes MINGO,
op. cit., p. 102

A continuación se describen a manera de ejemplo, algunas de las técnicas señaladas en el cuadro anterior.

-) Programación lineal. Se utiliza frecuentemente para la asignación de recursos limitados a fin de alcanzar algún objetivo específico. Los problemas para los cuales puede usarse son aquellos que puedan expresarse en términos de relaciones lineales, es decir, directamente proporcionales. Estos modelos se pueden aplicar a las operaciones de negocio e industrias en donde se pueden derivar valores máximos o mínimos, como determinar la producción máxima por ejemplo. La programación lineal forma parte de una serie de técnicas derivadas de la Investigación de Operaciones, la cual busca la optimización del desarrollo de un sistema que permite el logro de los objetivos del problema.

-) Gráfica de Gantt. Es un método que se emplea para proyectos. El proyecto en cuestión, se subdivide en actividades independientes, las cuales se indican en líneas horizontales. Para cada tarea se hacen estimaciones del tiempo - éste se señala en columnas - que se va a requerir, ya sean días, meses, semanas, etcétera. Además, se establece la fecha de terminación de cada tarea para poder cumplir con el plazo de vencimiento de todo el proyecto.

Esta información se muestra con barras horizontales o columnas que parten desde la fecha de comienzo hacia la fecha de término de la actividad o tarea, cubriendo tantos períodos como sean necesarios.

En este método, el control se logra superponiendo -- líneas de diferente color al de las barras conforme el trabajo avanza, siendo necesaria una simple comparación para determinar las diferencias efectivas.

-) Análisis de redes. Esta técnica es particularmente útil en la planeación de proyectos grandes y complejos, se considera como una evolución de esfuerzos anteriores para identificar las relaciones recíprocas entre actividades o sucesos que conforman los proyectos más complejos. Las dos técnicas principales de red son el Método del Camino Crítico (CPM por sus siglas en inglés -Critical Path Method) y la Evaluación y Revisión de Programas (PERT por sus siglas en inglés - Program Evaluation and Review Technique).

Los dos sistemas son en realidad muy parecidos. Las diferencias principales están en el tratamiento de los cálculos de tiempo y en la posibilidad que ofrecen de manejar actividades que se repiten y que no se repiten.

El Método del Camino Crítico es más efectivo cuando el proceso es de repetición y se conoce con certeza el tiempo necesario para completarlo. En cambio, en un proceso que no sea de repetición y en el que no se conozca con seguridad el tiempo requerido, la Técnica de Evaluación y Revisión de Programas probablemente resulta más efectiva, aplicando la fórmula siguiente para conocer el tiempo estimado:

$$\text{tiempo estimado} = \frac{a + 4m + b}{6}$$

donde:

- a equivale al tiempo optimista
- b equivale al tiempo pesimista
- c equivale al tiempo más probable

No obstante, estas diferencias, los sistemas son similares en cuanto a que pretenden una secuencia lógica de eventos y su interrelación, para que en ambos casos resulte el camino crítico que es el que indica la ruta forzada en la que no puede perderse ningún tiempo para no atrasar el proyecto.

En suma, ambos sistemas consisten en dividir un proyecto en operaciones separadas y luego grafican el orden en que tales operaciones deben ejecutarse, cuándo deben iniciarse y terminarse cada una de ellas, y cuándo debe completarse el proyecto total. El mayor beneficio que ofrecen estas técnicas entre otros, es que señalan la economía en tiempo y por consiguiente en costos que se logra a medida que el proyecto avanza.

-) Simulación. Esta técnica de modelos de simulación consiste en crear modelos a escala, o simular, imitando las operaciones de la empresa para tratar de identificar los factores que influirán sobre cierta actividad y determinar lo que ocurrirá con el tiempo interpretando de esa manera la funcionalidad de un sistema o procedimiento antes de ponerlo en uso.

Estos modelos de simulación permiten experimentar cambiando ciertos variables ante las diversas resultados, existiendo, sin embargo, las operaciones de los, de una se establece cuando el tiempo y los costos para muchos modelos son peligrosos o prohibitivos.

-) Líneas de espera. Estos modelos llamados también de "cola" o "filas de espera" se desarrollan para ayudar a los gerentes a decidir cuál es la longitud preferible de una línea de espera. La longitud de dicha línea representa un costo monetario que aumenta a medida que se alarga la fila. De manera que es necesario que el administrador considere los diversos factores que afectan de alguna forma la relación de tal línea de espera, y trate de introducir cambios en dichos factores para influir en el tamaño de la línea; siempre y cuando mantenga la eficiencia y efectividad en la utilización óptima de los recursos involucrados.

-) Método Delphi. Este método se refiere a la aplicación de encuestas o realización de entrevistas dirigidas a expertos que emiten su juicio en relación a algún aspecto trascendental para la empresa, como por ejemplo, el avance de la tecnología. Un aspecto esencial de este método es que los expertos dan su opinión por separado con el objeto de que no se forme una corriente común de ideas, cosa que probablemente sucedería si unos dan su punto de vista frente a otros.

-) Punto de equilibrio. A través del análisis del -- punto de equilibrio los administradores pueden estudiar la relación que se establece entre costos, volumen de ventas y las utilidades que se producen en una empresa. También puede determinarse la manera en que los cambios en los costos y volumen de ventas afectarán las ganancias de la empresa. El punto de equilibrio señala precisamente el momento en el -- cual las ventas cubrirán los costos. Por medio del estudio de los costos variables, fijos y semivariables es posible -- identificar el volumen mínimo de ventas que se necesita para cumplir los objetivos establecidos relativos a las utilidades.

En suma, las técnicas de la administración para la -- planeación ayudan a los gerentes a mejorar la calidad de -- las soluciones de sus problemas. Su aplicación tiene por ob -- jetivo dar a los gerentes información precisa con la cual -- puedan apoyar sus juicios en el momento de tomar decisiones.

La elección de las técnicas se da en función de la ca -- pacidad que se tenga para interpretar los problemas, y a la habilidad para identificar las situaciones, sus variables y características.

I) PROCESO DE PLANEACION.

La planeación como elemento básico para el cumplimiento integral del proceso administrativo, es el punto de partida y directriz primordial de toda actividad, sea ésta de tipo administrativo o de cualquiera otra clase.

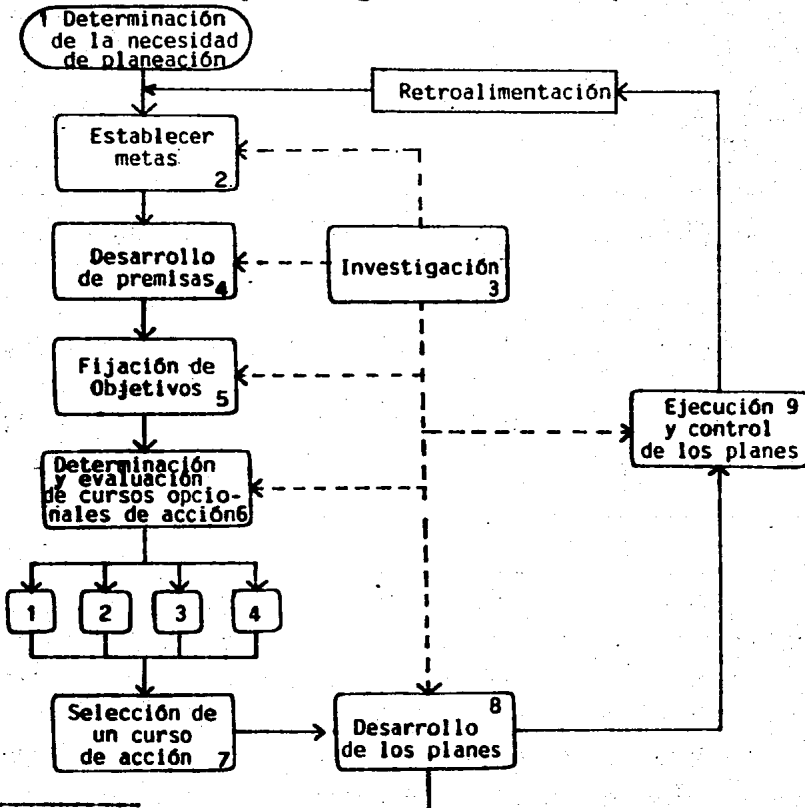
Los administradores al aplicar la planeación con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización, deben establecer necesariamente un proceso para lograrlo. Dicho proceso debe seguir esencialmente las mismas etapas, independientemente de la actividad de planeación de que se trate.

Lógicamente, el grado de dificultad para realizarlas, variará dependiendo del nivel de la organización en el cual se establezca la planeación, el período de tiempo que vaya a cubrir y el tipo de operación o actividades que piensen planearse.

Ahora bien, la secuencia de pasos que a continuación se propone, solamente se sugiere como guía, puesto que ningún proceso es único ni se aplica por igual a todas las empresas. Tampoco puede seguirse al pie de la letra ningún enfoque de planeación, ya que lo que determina la práctica a seguir en dado caso son determinados factores como las características, necesidades y circunstancias que rodean a la empresa. Por lo tanto, el administrador es responsable de ella.

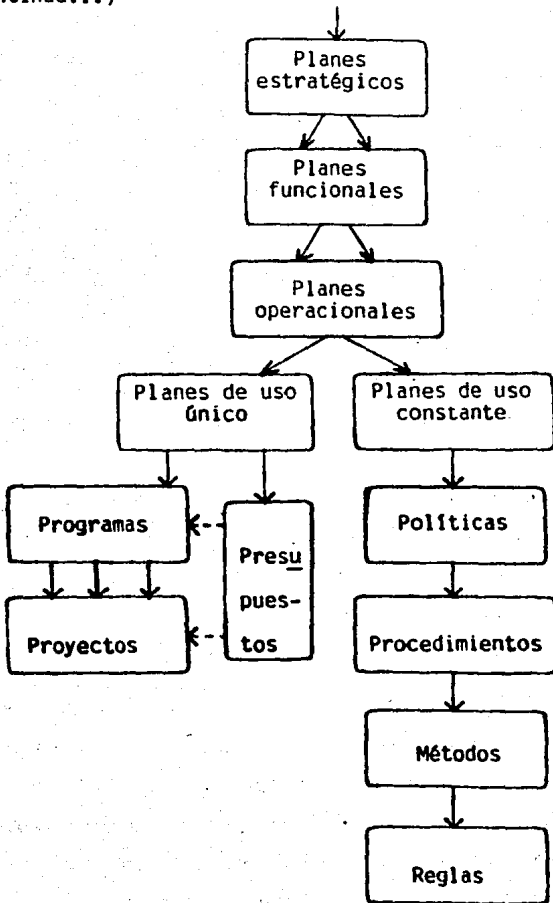
borar su propio proceso de planeación" (14), tomando en consideración tales aspectos.

Las etapas que integran el proceso de planeación se muestran en el esquema siguiente. (Ver esquema No. 7)



(14) George R. TERRY, op, cit, 42

(continúa...)



El proceso de planeación está formado entonces por --
 las siguientes etapas:

1. Determinación de la necesidad de planeación.
2. Establecimiento de metas.
3. Investigación.
4. Desarrollo de premisas.
5. fijación de objetivos.
6. Determinación y evaluación de cursos opcionales de acción.
7. Selección de un curso específico de acción.
8. Desarrollo de los planes.
9. Ejecución y control de los planes.

1. Determinación de la necesidad de planeación.

Esta necesidad se puede vislumbrar al concentrarse el administrador en los problemas que padece la organización, al detectar lo que realmente sucede y que perjudica el correcto desempeño de la misma; esto implica tomar decisiones para actuar y de alguna manera minimizar, erradicar o canalizar adecuadamente los recursos empleados en acciones que de alguna manera impiden el desarrollo efectivo de las operaciones de la organización.

El administrador cuenta afortunadamente con múltiples fuentes de ideas, las cuales pueden sugerir la necesidad de planear en la organización. Estas fuentes bien pueden ser --

cabo. Así mismo, deben determinarse las metas en relación a los productos y servicios que ha escogido ofrecer la empresa a sus clientes.

Es importante destacar la diferencia que existe entre el propósito y la misión que se fija una organización. El propósito es el papel primario que la organización desempeña, tal y como lo define la sociedad en que opera. Lógicamente, el propósito es un término amplio que se aplica a todas las empresas que pertenecen a un mismo tipo en la sociedad.

Ahora bien, dentro de los amplios límites del propósito de una organización cada empresa escoge su misión específica, la cual se define en función al producto y mercado, servicio y clientela a quien sirve. Es decir, si por ejemplo, una empresa tiene como propósito social producir y distribuir bienes y servicios económicos, puede lograrlo entonces cumpliendo la misión de producir cierta línea de productos.

Cuando una empresa no define claramente sus metas, no puede distribuir sus recursos adecuadamente y eso impide a la administración enfocar sus actividades de manera efectiva.

internas o externas. Dentro de la organización puede recurrir a : su superior o jefe inmediato, los subordinados inmediatos, unidades responsables, empleados, alguna junta directiva, o aún él mismo - a través de la investigación, lectura, estudio, observación, etc. Fuera de la organización tiene a su alcance a : proveedores, distribuidores, clientes, causantes, competidores, dependencias gubernamentales, etc.

La forma en que la información puede quedar disponible es a través de los siguientes elementos:

Controles formales

Auditorías

Informes orales o escritos

Ordenes y sugerencias

Recomendaciones

Peticiones

Reportes

Otros

2. Establecimiento de metas.

La empresa debe establecer sus metas de manera específica y clara, estas metas generalmente incluyen lo que son el propósito y la misión de la organización. La definición precisa que se haga de las mismas va a dar un sentido básico de dirección a las actividades que en ella se lleven a --

3. Investigación.

Una vez establecidas las metas, la organización procede a realizar una investigación que permitirá a la empresa obtener información relevante e imprescindible para la determinación de todos aquellos factores que de alguna forma influyen en el logro de dichas metas. Además, se encuentran aquellos medios óptimos para poder conseguirlas.

Naturalmente, la adquisición de la información se puede manejar de diversas formas dependiendo de la necesidad que se quiera satisfacer; esto, implica la existencia de varias técnicas y métodos, tales como: observación, entrevistas, encuestas, experimentación, etc.

Así mismo, la empresa cuenta con múltiples fuentes de información, las cuales pueden ser de tipo interno y externo. Las fuentes de tipo interno incluyen lo que son empleados de todos los niveles de la organización, administradores y no administradores, y los archivos e informes de la empresa relativos a investigaciones y auditorías realizadas anteriormente en la empresa.

Por otra parte, las fuentes externas comprenden grupos específicos como son: clientes, consumidores, distribuidores, proveedores y competidores; además, se dispone de estudios realizados por dependencias gubernamentales, cámaras de comercio y asociaciones comerciales. También son útiles

las publicaciones, informes y estudios que periódicamente emiten varias instituciones universitarias y de investigación.

Después de haber reunido toda la información necesaria, se procede a clasificarla e interpretarla, realizando finalmente la evaluación sistemática de los datos captados, para así determinar su utilidad.

Como producto de el análisis realizado el administrador de la empresa tiene a su alcance datos que le permiten conocer tres aspectos principales:

-) En primer lugar, el ambiente donde opera la empresa, es decir los cambios de tipo económico, político, social y tecnológico que en determinado momento pueden representar oportunidades u obstáculos que perjudiquen la continuidad y supervivencia de la misma.
-) En segundo término, la competencia, a través de la cual se define la situación en la que se encuentra la empresa ante las principales organizaciones competidoras, y ante todo el sector al que pertenece; así mismo, se definen las actividades que otras empresas realizan y su posición dentro del mismo sector.
-) Por último, la empresa en sí; esto es, su pasado, su situación presente y una estimación del futuro, factores que muestran sus fuerzas y debilidades, la ca-

nacidad y los recursos con que cuenta además de los problemas que posiblemente padezca.

El administrador una vez terminada la investigación, cuenta evidentemente con bases objetivas, útiles para la toma de decisiones.

4. Desarrollo de premisas.

Es conveniente, considerar dentro del proceso de planeación el establecimiento de premisas, puesto que aun cuando la empresa posee información sobre determinados hechos, no cuenta en realidad con datos certeros de eventos precisos, los cuales pueden afectar el desarrollo de sus planes.

La formulación de las premisas es importante, ya que reducen la incertidumbre inherente al futuro, además de que "proporcionan un marco dentro del cual se espera que ocurran los hechos que influyen en la planeación" (15). Las premisas son en realidad suposiciones que deben considerarse ante aquellas circunstancias o factores que en el futuro afectarán el curso que va a desarrollarse por medio de un plan.

Las premisas que se realicen pueden ser de dos tipos, internas o externas. Las premisas internas son aquellas que se refieren a eventos que ocurren dentro de la empresa, por ejemplo: las políticas y estructura establecidas, las varia

(15) TERRY, op. cit. p. 38.

ciones en el capital, el ausentismo, la rotación de personal, las innovaciones, los accidentes, las reacciones de los individuos ante los sistemas de la organización, etc.

Las premisas que se formulan en relación a las circunstancias que rodean a la empresa, son las denominadas premisas externas, y son las siguientes:

-) Circunstancias de carácter político, estabilidad del país, sistema de gobierno, intervención estatal en las empresas, restricciones a las importaciones y exportaciones, entre otras.
-) Tendencias de tipo legal y fiscal, esto es, legislación ambiental y laboral, descentralización, impuestos.
-) Circunstancias de carácter económico, como son la inflación, la deuda externa, nivel de precios y salarios, PNB, inversión extranjera, etc.
-) Circunstancias de carácter social, tales como la distribución y crecimiento demográficos, movilidad de la población, empleo, desempleo, alfabetismo.
-) Circunstancias de carácter tecnológico, esto es, desarrollo e innovación de procesos y productos tecnológicos además de científicos.

5. Fijación de objetivos.

Posteriormente de haber desarrollado la investigación de las premisas que pueden afectar la obtención de los metas, se determinan los objetivos que indicarán los resultados que la empresa desea lograr, estimando un tiempo determinado para ello. Obylamente, la definición de los objetivos en la organización contribuye a establecer un fin hacia el cual se dirijan sus actividades.

Comúnmente el objetivo fundamental de las empresas es obtener utilidades y subsistir como organización; aunque, - es de considerar como señala el autor Ernest Dale " cada - compañía debe decidir, tomando en cuenta sus recursos y habilidades, cuál es el mejor modo de obtener sus beneficios dentro del conjunto de la economía" (16).

Es importante señalar que los objetivos deben establecerse en toda la organización, de hecho, estos objetivos generales se determinan en la dirección de la empresa; no obstante esto, deben darse a conocer a través de toda la empresa, obligando así a que se tomen en cuenta en todos los niveles y para todas las funciones. Ahora bien, en base a estos objetivos organizacionales, es necesario que se determinen los objetivos de las diferentes unidades, departamentos oficinas y personal que integran a la empresa, Dichos objeti

(16) Ernest DALE y L. C. NICHRIEN, Modernos métodos - de dirección de empresas (Buenos Aires, Argentina, ediciones Troquel, 1979), p. 12.

vos deben subordinarse a los objetivos generales y desde lue
so coordinarse mutuamente.

Para fijar los objetivos de tipo específico es aconsejable recurrir a la participación de los miembros de la organización en quienes recae la responsabilidad de lograr el cumplimiento de tales objetivos. Como resultado de la coo
peración dada, estas personas tendrán una mayor disposición para desarrollar las actividades que les han sido asignadas logrando mejor los propósitos que ellos mismos ayudaron a establecer.

La mayor ventaja que reporta el establecimiento adecuado de objetivos, es que facilita la acción coordinada de todo el elemento humano para desarrollar las actividades de la empresa. Otra ventaja, es que contribuye a " la eliminación de pérdida de tiempo, señalando de antemano qué es lo que queremos, en dónde estamos y hacia dónde queremos llegar, indicando el blanco al cual deben dirigirse todos los esfuerzos de la organización" (17).

6. Determinación y evaluación de cursos opcionales de acción.

En esta etapa de la planeación, se establecen los dife

(17) Francisco J. LARISA Casillas, Administración Intertel (México, editorial GECOSA, 1983) p.79

rentes cursos de acción a seguir por medio de los cuales -- pueden cumplirse y lograrse los objetivos de la organiza -- ción. Generalmente existen varias opciones razonables para desarrollar un plan, sin embargo, el problema más común es reducir el número de opciones de manera que se puedan anali zar las más promisorias

Después de determinar los cursos opcionales es eviden -- te que deben evaluarse estimando los factores negativos y -- positivos que represente la aplicación de dichos cursos de acción. Para facilitar la evaluación de estos últimos existen actualmente varias técnicas útiles como la investigación de operaciones y técnicas matemáticas que tienen principal aplicación en este aspecto.

7. Selección de un curso específico de acción.

Consecuentemente al análisis y estudio de las alter -- nativas posibles para aplicar un plan, se realiza la selec -- ción del curso de acción que enfoque y encamine a la organi -- zación con mayor plenitud, para que en ésta se lleven a ca -- bo las funciones necesarias.

La selección debe basarse definitivamente, en el aná -- lisis de las premisas anteriormente establecidas y en la -- consideración de las metas y objetivos trazados por la em -- presa. Otros factores que deben estimarse de manera similar son los siguientes: el costo que implica el desarrollo de

tal curso de acción, la factibilidad de realizarlo, la eficiencia que promete, el tiempo que tomará llevarlo a cabo, el grado de flexibilidad que representa, etc. De manera que el curso de acción elegido sea el más apropiado para cumplir satisfactoriamente los objetivos y metas definidos por la organización.

La acción de elegir un curso concreto entre varias opciones posibles constituye en definitiva, la esencia del proceso de toma de decisiones, que de igual manera al proceso de planeación, concluye en la puesta en práctica de la solución o curso de acción selecto.

8. Desarrollo de los planes.

" Con la decisión nace el plan " (18). Ciertamente después de que el camino a seguir ha sido decidido, el administrador de la organización debe determinar los detalles y el tiempo necesarios para implementar los planes con el objeto de lograr la consecución de la alternativa electa. Así mismo, debe asignar las responsabilidades y funciones que crea convenientes, además de establecer plazos precisos para llevar a cabo dichas operaciones.

Por otra parte, el gerente o administrador de la empresa debe especificar cuáles son los recursos materiales y

(18) LARIS Casillas, op. cit. .p. 80.

técnicos que empleará en el desarrollo de los planes, aparte de indicar en qué lugar se harán los planes. En suma, el responsable de planeación, especifica quién hace qué, cuándo, cómo y dónde lo hará.

Es en esta etapa cuando se elaboran los planes de tipo táctico, estratégico y operacional, al igual que se determinan las políticas, procedimientos, programas, presupuestos, métodos necesarios, etc., los cuales van a guiar la actividad de planeación de manera más acertada y racional.

9. Ejecución y control de los planes.

Quando ya se han desarrollado los planes y determinado los recursos necesarios para su realización, se procede a ejecutarlos cumpliendo entonces las actividades programadas.

Por supuesto que es conveniente llevar un adecuado sistema de control que revise la ejecución de los planes, vigilando de esa manera, su progreso, y midiendo los resultados que se logren; ya que en caso de ser necesario se actúe rápidamente para corregir desviaciones, modificando y rectificando los planes existentes, o en su caso elaborando nuevos planes que sean congruentes con los objetivos de la organización.

Un factor auxiliar para realizar un adecuado control,

es el sistema de retroalimentación que contribuye a establecer un flujo continuo de información relativo a las necesidades de cambio y reevaluación de los planes, el cual es efectivo para tomar las decisiones pertinentes.

Es preciso que para aplicar un proceso de planeación en forma efectiva, se estimen las siguientes sugerencias:

-) Las metas deben ser fijadas en el primer nivel de administración. El ejemplo e impulso de los altos administradores son fuerzas importantes para la planeación.
-) La planeación debe organizarse adecuadamente, estableciendo una apropiada asignación de actividades, delegando claramente la autoridad y compartiendo la responsabilidad implícitas en las actividades a desarrollar.
-) Los elementos de la planeación deben ser claros y definidos, si no existen políticas bien precisas, se establecen estrategias vagamente, o simplemente se carece de ellas, se corre el riesgo de obtener una planeación mal estructurada y sin coordinación.
-) Las premisas de planeación deben ser establecidas explícitamente, para que todos los miembros de la organización desempeñen sus funciones dentro de los mismos lineamientos.

-) El proceso de planeación debe considerarse como un factor coordinado e integral. Los planes a corto plazo deben ajustarse a los planes a largo plazo, pues su realización afecta evidentemente el logro de los planes a largo plazo.
-) Finalmente, la actividad de planeación debe fomentar la conciencia y acentación del cambio entre los miembros que integran a la organización. Esto, con la finalidad de que estos últimos se adapten al primero con una mayor disposición, sobretodo cuando lo comprenden y asimilan sus beneficios.

CAPÍTULO II

PLANEACION ESTRATEGICA EN LA ORGANIZACION

A) ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

En años anteriores a la década de los 50's, las empresas contaban con sistemas de administración que les permitían considerar ya en forma generalizada la planeación a largo plazo, aplicándola entonces de manera formal.

No obstante, estas empresas comenzaron a enfrentarse a problemas que no tenían antecedentes en la experiencia -- previa, los cuales no podían ser remediados de manera inmediata, aún empleando las técnicas disponibles de administración. Dichas cuestiones originaron variaciones en la demanda de sus productos o bienes, como consecuencia de la aparición de otros productos, sustitutos ofrecidos por diversas empresas que ya contaban con nueva tecnología; aparte de -- aquellas empresas extranjeras que invadieron los mercados -- de entonces.

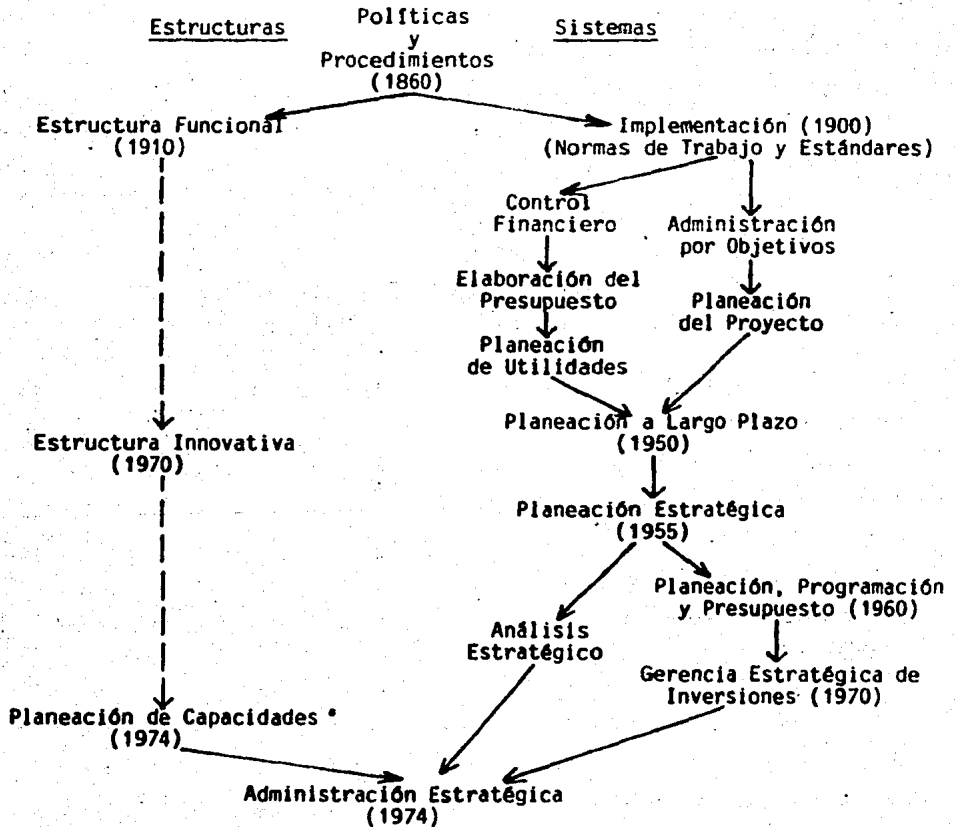
Esta situación obligó a las organizaciones a buscar - nuevos enfoques administrativos que auxiliaran al adminis - trador en la resolución de tales problemas, puesto que la - aplicación de las técnicas administrativas con que contaban (presupuesto a largo plazo, control financiero, etc.) no re - sultaba ya adecuada para satisfacer las nuevas necesidades de planeación que se originaban en la empresa.

A mediados de los años cincuenta, después de que va - rias compañías trabajaron independientemente, coincidieron en la resultante de un nuevo enfoque: la planeación estraté - gica. Este nuevo sistema de planeación fue un producto deri - vado del desarrollo, de la experimentación, el error y el in - tercambio de experiencias entre los administradores respon - sables de realizarla.

A partir de entonces, el sistema de planeación estraté - gica se había venido aplicando principalmente en las empre - sas más grandes del mundo; sin embargo, en la actualidad su empleo se está extendiendo aún a países en desarrollo como el nuestro, en empresas que ya están tomando conciencia de - la importancia que representa la generación y análisis sis - temático de alternativas estratégicas, definitivamente úti - les en el proceso de toma de decisiones adecuadas para la - consecución de sus metas.

A continuación se presenta en el esquema No. 6, la evo - lución de los sistemas de planeación, incluyendo la planea - ción estratégica.

Esquema No. 8
Evolución de los sistemas de planeación.



Fuente: ROMERO Lara José L., "Método y procedimientos para la implementación de una planeación estratégica a largo plazo", México, 1980, n. 22, UAG.

3) DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA.

En la actualidad las organizaciones tienen que emplear planes y sistemas de planeación de tipo y estructura diferentes a los que se empleaban en épocas anteriores; en comparación con las costumbres y formas que existían para planear, ahora las empresas deben de considerar ciertos elementos que antes generalmente no se tomaban en cuenta, pero hoy, debido a los constantes cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales surgen situaciones muy complejas que deben -- ser interpretadas y valoradas adecuadamente por la organización si ésta quiere desarrollarse y seguir existiendo.

Una de las diversas herramientas efectivas de que dispone el administrador contemporáneo para enfrentarse a esas situaciones de continuo cambio y transformación es la planeación estratégica. Desafortunadamente, no existe hasta ahora una definición generalmente aceptada para explicar el término de planeación estratégica, pero, ciertamente distintos autores han tratado de definirla empleando diferentes términos haciendo alusión a los mismos conceptos.

Muchas veces se encontrarán términos como los siguientes para referirse a la planeación estratégica: planeación corporativa, planeación a largo plazo, planeación integral, planeación formal, etcétera.

Es conveniente citar algunas definiciones de diversos autores para poder obtener una idea de lo que el término implica. El autor Robert N. Anthony opina que "la planeación estratégica es el proceso de decidir los objetivos de la organización, los cambios en estos objetivos, los recursos empleados para lograrlos y las políticas que van a gobernar la adquisición, empleo y disposición de estos recursos" (19)

Definitivamente, la elaboración de planes estratégicos se realiza teniendo en mente aquellos recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y de información disponibles en la organización. La formulación de planes y políticas estratégicas es generalmente realizada por la alta administración, a largo plazo, determinando la dirección que va a tomar la organización.

Por su parte, George A. Steiner señala que "el proceso de determinar los mayores objetivos de la organización y las políticas y estrategias necesarias para alcanzar objetivos específicos es la planeación estratégica, la cual guía los objetivos hacia las metas, y establece los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados" (20).

Así mismo, Steiner identifica a la planeación estratégica como la elaboración de planes detallados que representan

(19) ANTHONY, op. cit., p. 16

(20) George A. STEINER y John B. MINER, Management Policy and Strategy (Nueva York, McMillan, 1977) n. 7

tan las estrategias formuladas anteriormente, siendo adecuadas para lograr los objetivos organizacionales previamente definidos.

En cambio, el autor Peter Drucker define el planeamiento estratégico como " el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados - de estas decisiones comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada" (21).

Es indispensable ahora más que nunca que los administradores desarrollen la habilidad de tomar decisiones en el presente anticipándose a los hechos del futuro. Habilidad - que puede ser desarrollada a través de la planeación estratégica, que analiza los factores externos e internos de la organización proveyéndola de mayor información necesaria para comprender el medio en que se desenvuelve, y por tanto, estar capacitado para afrontar las situaciones que seguramente le afectarán en el futuro.

El autor H. Igor Ansoff afirma que " el planeamiento estratégico consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y dé-

(21) Peter F. DRUCKER, La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas (México, editorial El Ateneo, 1980) p.88

biles de la firma y de la selección de un compromiso entre los dos que mejor satisfagan los objetivos de la firma"(22).

Entonces, para poder planear estratégicamente deben detectarse precisamente las amenazas y oportunidades futuras que posiblemente se presenten en el camino que recorre la empresa hacia el logro de sus objetivos, de modo que se establezcan acciones que ayuden a evitar esos obstáculos y operaciones que igualmente impliquen la explotación de dichas oportunidades.

Ahora bien, G. David Hughes considera que "la planeación estratégica es un proceso que consiste en analizar el ambiente económico, político, y técnico que rodea a la organización para detectar oportunidades y problemas los cuales se aprovecharán y resolverán respectivamente, a través del desarrollo de estrategias que sean consecuentes con las metas de la organización" (23).

El desarrollo de estrategias en la planeación estratégica es fundamental para conseguir la utilización óptima de los recursos con que cuenta la empresa, logrando de esa manera una posición favorable en el campo empresarial. De este modo, la organización puede hacer frente a un mundo que sufre situaciones que cambian constantemente.

(22) H. Igor ANSOFF, El planeamiento estratégico (México, editorial Trillas, 1983) p.8

(23) Definición desarrollada tomando conceptos del autor, G. David HUGHES, Mercadotecnia, planeación estratégica (México, edit. Addison-Wesley Interamericana, 1986)

En relación al pensamiento estratégico, el autor japonés Kenichi Ohmae opina que "la planeación estratégica de los negocios es aquella que permite a una compañía ganar terreno en forma significativa a sus competidores a cambio de un — costo aceptable. La auténtica tarea del estratega consiste en encontrar la forma de realizarla"(24).

La estrategia como ya se mencionó antes, es un factor relevante en el manejo de las empresas dada la situación — competitiva que existe entre éstas hoy en día. Es por tanto, un medio para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de las empresas y reestablecerlo sobre bases que sean más favorables para aquellas.

1. Características.

Como resultado del análisis de los diferentes términos que emplean los autores para definir a la planeación es tratégica, se puede concluir que esta clase de planeación tiene las siguientes características:

-) La planeación estratégica tiene que ver con cuestiones fundamentales. Da respuestas a interrogantes que se plantea la organización, en relación al negocio — en que se está, en el que se desea estar, y en rela

(24) Kenichi OHMAE, La mente del estratega (México, — Mc Graw-Hill, 1983)p. 13

ción a los clientes que se tienen y a los que deberían serlo.

-) La actividad estratégica generalmente implica un -- tiempo más largo para la acción que otros tipos de planeación.
-) A través de la planeación estratégica se le da un -- sentido de coherencia y coordinación a los actos y -- decisiones de una organización a lo largo del tiem -- po.
-) La planeación estratégica es una actividad de alto nivel, puesto que interviene la alta administración de la organización, pues es el nivel donde se dispo -- ne de la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa.
-) Este tipo de planeación implica que haya un compro -- miso general, es decir, cubre toda la empresa, pues al existir un compromiso por parte de la alta geren -- cia se genera un compromiso en los demás niveles je -- rárquicos.

Es entonces la planeación estratégica, el proceso a través del cual la empresa determina sus metas a largo pla -- zo, definiendo la postura en la que está y en la cual le -- gustaría estar, considerando para ello el análisis de los -- factores internos y externos del ambiente en que se desen --

vuelve, detectando así oportunidades y amenazas futuras, capacidades y limitaciones que deberán ser explotadas y cubiertas respectivamente a través de estrategias formalizadas de manera coherente en función de las metas y objetivos de la organización.

2. Diferencias entre planeación estratégica y planeación táctica.

Puesto que la planeación estratégica suministra lineamientos para la administración, al igual que límites para las operaciones tácticas, los dos tipos de planeación - estratégica y táctica - deben entrelazarse porque son necesarias para que exista una perfecta coordinación en las actividades de la empresa. Lógicamente, una administración efectiva tiene que contar lo mismo con estrategias que operar - en niveles cotidianos.

El autor James A. F. Stoner expone en su libro "Administración" las siguientes diferencias entre planeación estratégica y planeación táctica. (25) :

	Planeación Estratégica	Planeación Táctica
Foco	Supervivencia y desarrollo a más largo -- plazo	Problemas operativos

(25) James A. F. STONER, Administración (México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1984) n. 98.

	Planeación Estratégica	Planeación Táctica
Objetivo	Utilidades y beneficios futuros	Utilidades y beneficios actuales
Limitaciones	Ambiente y recursos futuros	Ambiente y recursos <u>ac</u> tuales
Recomen - sas	Desarrollo de potencial futuro	Eficiencia, estabilidad
Informa -- ción	Oportunidades futuras	Negocios actuales
Organización	Empresarial/Flexible	Burocrática/ Estable
Liderazgo	Inspira cambios radicales	Conservador
Solución de problemas	Anticipa, encuentra nuevos enfoques	Reacciona, confía en experiencia anterior
Riesgo	Más alto	Bajo

Por otra parte, el autor Russell L. Ackoff enuncia otras diferencias relativas a los mismos términos: (26).

-) La planeación estratégica se relaciona con una perspectiva más amplia que la planeación táctica.
-) La planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios para alcanzarlos. En cambio, la planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales se persiguen objetivos específicos.

(26) L. Ackoff RUSELL, Un concepto de planeación corporativa, p. 16

Además, debe de considerarse que mediante el proceso de planeación estratégica se anticipa el medio externo, con trariamente al proceso de planeación táctica, el cual generalmente toma en cuenta el medio interno de la organización.

Es conveniente por lo tanto, que la planeación táctica se concentre en lo que debe hacerse a corto plazo, a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

C) NECESIDAD DE PLANEAR ESTRATÉGICAMENTE

Debido a la evolución que presenta hoy en día la sociedad las empresas encuentran problemas críticos en el manejo de sus operaciones.

Una manera de que las empresas reduzcan su inseguridad para tomar decisiones respecto al futuro es tomar en consideración las condiciones que caractericen al entorno de la empresa en el momento actual, así como aquellas que probablemente definirán el futuro, con el fin de adaptar las organizaciones a las situaciones venideras.

La necesidad de planear estratégicamente se deriva del hecho de que para los administradores es muy importante cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y de hecho esto no puede efectuarse en un mundo de constantes cambios, si no se recurre a la aplicación de técnicas administrativas

eficaces como la planeación estratégica. La cual contribuye a adquirir un conocimiento claro de la empresa, haciendo posible la formulación de planes y actividades que permitan desarrollar las funciones satisfactoriamente, alcanzando -- el logro de las metas.

Puesto que el tamaño y complejidad de las organizaciones es cada vez mayor es imperioso considerar a la empresa como un sistema total, sin suboptimizar las partes que lo integran. Esto implica, estimar todas y cada una de las funciones administrativas para integrarlas y coordinarlas logrando un mejor desempeño de éstas.

Uno de los problemas que actualmente tienen las empresas para desarrollarse, es romper la resistencia al cambio. problema que puede resolverse aplicando la planeación estratégica, la cual incita a los individuos a participar en el proceso, principalmente a aquellos que se verán directamente afectados por ella.

Así mismo, la planeación estratégica provee la organización de información útil entendiendo la necesidad del cambio y aceptando los beneficios que se esperan de él.

Los cambios que hacen necesaria la planeación estratégica pueden ser de tipo tecnológico, político, gubernamental, de la competencia, de la sociedad, en la economía, etc.

Todos estos cambios influyen definitivamente en cualquier tipo de empresa, por lo tanto, éstas deben adaptarse a ellos - estableciendo un proceso de planeación estratégica que les permita alcanzar las metas deseadas para su desarrollo y supervivencia.

Cabe señalar que en el caso de países en desarrollo como el nuestro, es imperiosa la necesidad de apegar la filosofía de las empresas a la realidad histórica, social, política económica y cultural que vive México, para poder así alcanzar un desarrollo cada vez mayor.

Es claro, que para poder lograrlo las nuevas organizaciones deben poseer una mentalidad creativa, progresista y emprendedora que les dé la oportunidad de crecer y desarrollarse para que en determinado momento puedan competir ya no tan sólo en mercados nacionales, sino que también puedan hacerlo en mercados internacionales enfrentándose a industrias de países más desarrollados tanto en productos y tecnología como en sistemas administrativos.

Al respecto el C.F. Humberto Jasso señala acertadamente: " Los mexicanos podrán tener muchos problemas, económicos y culturales que les impiden adaptarse al cambio, sobretudo en este tipo de técnicas como es la planeación. Sin embargo, es necesario vencer estas barreras y empezar a luchar por lograr algo. Es necesario entonces, quitarse complejos para empezar a salir del subdesarrollo. Si los países más adelantados del

mundo planear, los mexicanos debemos hacerlo también. Siendo un país pobre sería injusto que se estuvieran desperdiciando recursos cuando otros los están cuidando" (27).

1. Ventajas.

Como resultado de la diversidad de tamaños, estructuras, sistemas y métodos de las empresas, la planeación estratégica obviamente no es igual para todas las organizaciones, ni para todas las situaciones que en éstas se presentan. Para algunas empresas tal vez los recursos sean demasiado limitados para poder implantar un proceso forzoso de planeación estratégica; para otras en cambio, las condiciones pueden ser favorables. No obstante, es necesario establecer un compromiso general para desarrollar y ejecutar debidamente un plan estratégico.

Definitivamente, los beneficios que puedan obtenerse de aplicar el proceso estratégico son significativos, y se dan en función de los siguientes aspectos:

-) La utilización, manejo e interpretación de los datos por parte de los administradores.
-) La profundidad e imaginación con que se realice el proceso.
-) La cantidad y calidad de datos disponibles
-) La mentalidad agresiva, flexible y creativa de quienes van a planear.

(27) Humberto JASSO B., "Planeación estratégica", Revista Temas de Negocios (México, ITESM, 1974) p.245

-) El grado de estabilidad del medio en que se encuentre la organización

Las ventajas que ofrece la planeación estratégica son especialmente importantes para lograr la continuidad de su aplicación en ellas. A continuación se mencionan algunas de ellas:

-) Ofrece lineamientos generales consecuentes para la realización de las actividades de la organización permitiendo al dirigente contar con objetivos y métodos claramente definidos para alcanzarlos.

-) Da una visión realista y veraz del camino a seguir por la organización.

-) Ayuda a la organización a anticiparse a los problemas y hacerlos frente antes de que se agraven demasiado.

-) Auxilia al empresario en la toma de medidas relativas a las oportunidades que probablemente se presenten en el futuro, para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

-) Facilita el proceso de toma de decisiones, orientando al administrador en situaciones que se muestran arriesgadas, pero que realmente pueden ser factibles, y otras veces en situaciones que parecen seguras pero pueden resultar desastrosas para la empresa.

-) Evita la presencia de improvisaciones y ajustes o cambios de emergencia suscitados por problemas repentinos.

-) Provee al dirigente de la empresa de información relevante sobre las actividades y operaciones que se desarrollan en ella, datos que son necesarios para la toma de decisiones.

-) Reduce al mínimo grado posible el peligro de que en la organización se cometan errores y se tengan sorpresas desagradables cuando ocurran eventos futuros.

-) Contribuye a establecer mejores canales de comunicación entre los diferentes miembros de la organización que se encuentran en los diferentes niveles de la estructura de la organización.

-) Sirve para dar continuidad congruente a las siguientes etapas del proceso administrativo.

-) Permite la existencia de coordinación general, habiendo integración y subordinación de los intereses particulares a los generales.

-) Estimula la formulación de metas adecuadas para la empresa, factor importante para motivar el desarrollo de estrategias apropiadas para su logro.

2. Limitaciones.

A pesar de que existe un gran número de ventajas para las organizaciones que realizan el proceso de planeación estratégica, hay ciertas limitaciones que no permiten, desafortunadamente, alcanzar un resultado cien por ciento satisfactorio.

torio cuando se aplica. Tales limitaciones son las siguientes:

-) La planeación estratégica exige una considerable inversión de tiempo, dinero y personal necesarios para realizarla.

-) Intrínseca la recopilación de bastante información, la -- cual de no analizarse e interpretarse adecuadamente puede resultar en datos inútiles e irrelevantes para la organización.

-) El ambiente externo de la empresa supuestamente pronosticado puede resultar muy diferente de lo que se había esperado.

-) Dentro de las organizaciones existe indisposición por parte de los miembros que la integran y renuencia para aceptar cambios de los métodos tradicionales de operación por sistemas nuevos y desconocidos.

-) Asegurar el mantenimiento y continuidad de un sistema de planeación estratégica implica muchos gastos, los cuales muchas empresas no pueden sufragar plenamente.

-) La planeación estratégica tiende a restringir a la organización a la opción más racional que esté libre de riesgos, por tanto, los administradores aprenden a desarrollar únicamente estrategias y objetivos que puedan sobrevivir al análisis detallado del proceso de planeación, sin considerar tal vez otras oportunidades de alto grado de incertidumbre -- que posiblemente sean factibles para la empresa y prometedoras.

-) Es necesario que para aplicar el proceso se cuente con personal bastante preparado que lo guíe para lograr resultados efectivos, sin embargo, las organizaciones no siempre cuentan con esta clase de miembros especializados en la implantación de la planeación estratégica.

-) La planeación estratégica extiende proyecciones de expectativas optimistas de éxito futuro, pero no planea para prevenir posibles fracasos.

-) El proceso de planeación estratégica resulta gravemente complejo, puesto que en él se consideran varios aspectos de la organización y entran demasiados elementos vertinentes. Con los planes se fijan precedentes que invariablemente son más complicados cuando se trabaja con ellos que cuando se fijan.

-) La ausencia de un completo conocimiento del sistema estratégico en los gerentes deriva consecuencias graves en la comprensión y manejo de esta herramienta.

-) Las técnicas empleadas en la planeación estratégica dependen del problema que se analice, y actualmente no existe aún un método general que ayude a analizar todo tipo de problemas estratégicos.

-) Las oportunidades y problemas deben tratarse en el momento preciso en que se advierten pues de lo contrario tales situaciones son desaprovechadas por los administradores que no las consideran oportunamente.

Es conveniente que los directores de empresas apliquen las ventajas y limitaciones que conlleva la aceptación y aplicación de la planeación estratégica en sus organizaciones, de modo que puedan desarrollar el sistema eficazmente, tomando medidas que sean apropiadas de acuerdo a las consideraciones que crean pertinentes.

Razonablemente, deben tener presente también que al igual que los demás procesos administrativos, la planeación estratégica no es la solución final a sus problemas, sino que es sólo una ayuda para alcanzar mejor sus objetivos.

D) LUGAR QUE OCUPA LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

Ya se ha mencionado anteriormente que la planeación estratégica es efectuada principalmente por los altos administradores que desempeñan sus funciones en los niveles jerárquicos superiores dentro de la organización. (Cap. I, inciso G, esquema No. 5).

Obviamente estos miembros son los encargados de formular las metas generales de la organización, incluyendo la misión y propósito de la empresa, factores que van a dar el sentido básico de dirección.

Las organizaciones evidentemente tienen distintas maneras de realizar sus procesos de planeación, esto depende de

diversos aspectos que las caracterizan como son: el tamaño, la complejidad de sus estructuras, el volumen y calidad de los recursos con que cuentan, las necesidades que se les presentan la capacidad técnica y las habilidades de los miembros que la integran, etcétera.

De acuerdo a estos factores, las empresas implementan sus procesos de planeación; por ejemplo, las organizaciones pequeñas suelen utilizar un enfoque menos formal del que emplean las organizaciones más grandes. Esto, provoca consecuencias para las empresas pequeñas, ya que los planes generalmente se dan a conocer oralmente en lugar de estar escritos, y los gerentes de alto nivel pueden reunirse informalmente para elegir objetivos y métodos de operación, sin contar con una revisión sistemática y complicada, lo que ocasiona desviaciones y fallas en el cumplimiento de las actividades, y decepciones en el logro de resultados.

En las empresas más grandes por el contrario, el proceso de planeación estratégica se desarrolla de manera más formal y aún puede estar en manos de personal especializado en planeación.

La planeación en las grandes empresas se desarrolla en departamentos de planeación cuidadosamente estructurados y estrictamente diseñados para ello, tales departamentos naturalmente están dotados de personal profesional. En cambio, aquellas organizaciones que son pequeñas no cuentan con este

tipo de unidades, es decir, asignan únicamente la función de planeación a las principales autoridades de la empresa como son: el gerente general, director, o dueño del negocio, -- quienes recurren a veces a subordinados para que los auxi --
 -- en la formulación de planes, o en ocasiones desarrollan ellos mismos los planes por completo.

La estructura de la planeación en la organización varía según los bienes y servicios que se produzcan. Otro elemento relevante es el estilo de dirección que emplean los altos ejecutivos. Algunos de ellos gustan de trabajar independiente --
 -- mente evitando contratar personal especializado. Por el contrario, hay ejecutivos que hacen su planeación con la ayuda de asistentes y especialistas. Otros gerentes, prefieren valerse de una división especial de planeación estratégica o --
 -- nacer que los gerentes de divisiones o unidades de la organización asumir esas responsabilidades.

El papel que desempeña el personal responsable de la planeación es el de ayudar a la alta administración a formular su estrategia y objetivos. Para hacerlo debe valerse de medios y técnicas que le permitan adquirir información con --
 -- relación a los factores del medio que probablemente afectarán a la organización.

Los elementos principales que estudiará el personal de planeación son las necesidades cambiantes de los clientes y consumidores de la empresa, las modificaciones del ambiente

económico, los adelantos tecnológicos, y el desarrollo de nuevas oportunidades de mercado que se le presenten.

A través de la interpretación de esa información, el personal de planeación recomienda a la alta gerencia las estrategias y objetivos apropiados para la empresa. También de be evaluar aquellas que sean propuestas por la alta administración.

Otra responsabilidad más del personal de planeación es coordinar los planes estratégicos de alto nivel con aquellos de niveles inferiores, dando para ello información relativa a los recursos organizacionales con que pueden contar estos niveles o ayudando a los gerentes que no tienen experiencia en la planeación.

A pesar de depender de distintos elementos, las empresas se han dado cuenta de que cada vez es más necesario emplear, adecuar y mejorar sus departamentos, unidades o comités de planeación. Esto, con el objeto de adaptarse a las circunstancias actuales para poder lograr un desarrollo efectivo de sus operaciones y actividades.

B) PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

"Una de las tecnologías que se han creado para tratar con el nuevo problema que tienen las empresas de enfrentarse a las situaciones de cambio, es la planeación estratégica"(28)

(28) H. Igor ANSOFF, op. cit., p. 54

Este nuevo enfoque se orienta a la definición de la -- postura estratégica de la empresa, la cual se relaciona con los objetivos de la firma y el análisis de los mercados potenciales para cubrirlos. Considera también la determinación de las capacidades de la organización, investiga sus oportunidades y problemas para desarrollarse y evolucionar, y genera -- finalmente alternativas, de las cuales adopta la que parece -- más conveniente para lograr la consecución de los objetivos de la empresa.

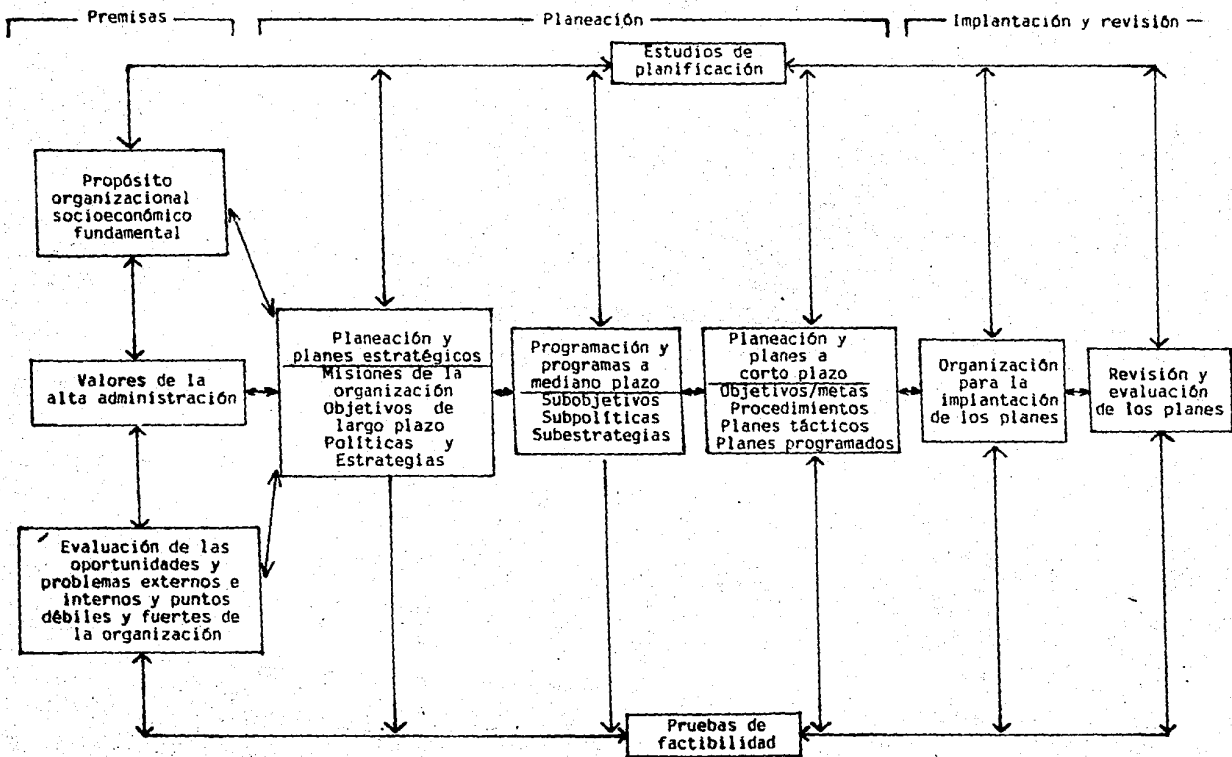
Es claro que la planeación estratégica guía a la administración de una empresa a un uso máximo de sus recursos y factores estratégicos disponibles, e intenta así mismo, definir lo que la empresa pretende llegar a ser a largo plazo y la forma para lograrlo.

Es evidente entonces, que aquellos gerentes de empresas que decidan adoptar el proceso de planeación estratégica se comprometan a realizarlo de la manera más completa y satisfactoria posible de acuerdo a sus capacidades y habilidades.

Cabe señalar, que para lograr la implementación de la planeación estratégica formal, es conveniente también, que se conozcan los pasos necesarios para desarrollarla. Ciertamente, existen diversas estructuras y muchas formas de establecer el proceso de planeación estratégica. Por consiguiente, existen diferentes enfoques propuestos por diversos autores, de los cuales se exponen algunos a continuación.

1. Modelo de George A. Steiner.

El modelo de planeación estratégica que presenta el autor George A. Steiner comprende los planes que necesita una empresa en general, las relaciones entre sí y la secuencia del sistema en su conjunto. Todo esto, con el objeto de realizar las acciones adecuadas para lograr una buena planeación y, consecuentemente, buenos resultados. El autor divide el proceso en tres secciones : premisas, planeación e implantación y revisión. (Ver esquema No. 9)



Esquema No. 9
 Proceso de planeación administrativa del autor George A. Steiner
 Fuente: George A. STEINER, Planificación de la Alta Dirección (Barcelona, ediciones Universidad Navarra, 1979) p.74.

Dentro de las premisas pueden considerarse tres aspectos:

a) Los propósitos de la organización socio-económicos fundamentales. Se refieren a aquellos fines básicos que la sociedad espera obtener de las instituciones empresariales que desean sobrevivir: la sociedad determina que las empresas utilicen los recursos de que disponen para satisfacer sus necesidades.

b) Los valores, las ideas y las filosofías que poseen los altos niveles de la administración. Son estos elementos primordiales en la transmisión y motivación de estos valores a todos los miembros que contribuyen a la planeación; pueden tener influencia directa sobre los objetivos a lograr, así como sobre los medios empleados para lograrlos.

c) La evaluación de las oportunidades y de los problemas externos e internos, al igual que de los puntos fuertes y débiles de la organización. Los planes más eficientes son aquellos que van a explotar las oportunidades y a desecharlos obstáculos basándose en la estimación y comprensión de los objetivos.

Dentro de la planeación, el autor considera aparte tres aspectos que quedan integrados en uno sólo, y se llama el nombre de estudios de planeación. Se le declara que en este proceso tales estudios se relacionan con las premisas, exten-

diéndose hasta la etapa de revisión, es decir, se refiere a todo el proceso de la planeación.

Ahora bien, los tres aspectos mencionados en la parte de planeación, se refieren a:

d) Planeación y planes estratégicos. Esto es, el proceso para determinar los objetivos generales de la empresa, así como las políticas y estrategias que deben seguir la adquisición, utilización y distribución de los recursos necesarios para obtenerlos. La misión de la organización consiste en definir el tipo de producto y mercado o servicio y clientela a quien sirve. Los objetivos a largo plazo incluyen los propósitos - si no se han fijado - y los objetivos específicos - que busca la empresa. Las políticas son una guía general de acción, y las estrategias son los medios que se establecen para conseguir los recursos.

Los propósitos básicos son motivaciones de gran importancia, elementos que permiten la continuidad de la vida de la empresa. Los administradores están obligados a decidir de entre todos estos aspectos, aquellos que beneficien más. Es necesario hacer notar que ciertos planes estratégicos no se hallan por escrito, sino que solamente existen en la mente de los altos administradores. La planeación estratégica abarca generalmente un período de 5 a 6 años o más.

Es conveniente que para realizar los planes estratégicos se cuente con información que permita conocer la situación de la organización, identificar aquellos hechos del pa-

sado, presente y del futuro que son relevantes en el desarrollo, crecimiento y supervivencia de la empresa. Para el autor es apropiado así mismo saber cuáles son los intereses primordiales de las personas que se encuentran relacionadas con la organización desde un punto de vista externo y los intereses de los miembros que integran a la empresa. Los datos que se obtengan de la información recopilada deben naturalmente interpretarse y evaluarse para posteriormente proceder a elaborar las alternativas estratégicas e implantar los planes definitivos.

e) Programación y programas a mediano plazo. Se refiere al proceso en el que se estructuran planes algo más detallados para las funciones específicas de la empresa con el objeto de obtener los recursos necesarios y alcanzar los objetivos, siguiendo las políticas y estrategias definidas en el proceso de planeación estratégica. El período de este plazo medio cubre generalmente 5 años. El autor debido a la relación que existe con la planeación estratégica, denomina sub-objetivos, sub-políticas y sub-estrategias a los objetivos, políticas y estrategias que se tratan en esta sección. Una característica principal de dicha planeación consiste en una coordinación integrada a las funciones más importantes de la empresa, a diferencia de la planeación a largo plazo o estratégica, que busca la coordinación más general y únicamente con las áreas dominantes de la misma.

f) Planeación y planes a corto plazo. Estos, incluyen objetivos a corto plazo y actividades tales como: presupuestos de compras de productos y materias primas, metas para los vendedores, programas publicitarios, inventarios y su reposición, selección y contratación de personal, y otras. Cabe señalar que si el plan a mediano plazo está suficientemente detallado y el período del ciclo de planeación coincide con las fechas para realizar el plan a corto plazo, este último puede ser el mismo que el del primer año del plan anual.

Algunas empresas deciden que no se haga coincidir dentro del mismo ciclo de planeación los planes a mediano y a corto plazo, puesto que comparando el primer año de planeación del plan a mediano plazo con el plan a corto plazo, pueden detectarse desviaciones importantes y corregir éstas de ser posible, tal comparación se utiliza como una herramienta de control.

En relación a la tercera sección del proceso, Steiner la subdivide en dos aspectos:

g) Organización para la implantación de los planes. Si existe una buena organización, ésta por sí misma, asegura el buen logro de los planes. Es adecuado insistir en la coordinación de esfuerzos y la asignación de grupos de personas si se desea obtener una realización correcta de las tareas y actividades de planeación.

h) Revisión y evaluación de los planes. Esta etapa es ne

f) Planeación y planes a corto plazo. Estos, incluyen objetivos a corto plazo y actividades tales como: presupuestos de compras de productos y materias primas, metas para los vendedores, programas publicitarios, inventarios y su reposición, selección y contratación de personal, y otras. Cabe señalar que si el plan a mediano plazo está suficientemente detallado y el período del ciclo de planeación coincide con las fechas para realizar el plan a corto plazo, este último puede ser el mismo que el del primer año del plan anual.

Algunas empresas deciden que no se haga coincidir dentro del mismo ciclo de planeación los planes a mediano y a corto plazo, puesto que comparando el primer año de planeación del plan a mediano plazo con el plan a corto plazo, pueden detectarse desviaciones importantes y corregir éstas de ser posible, tal comparación se utiliza como una herramienta de control.

En relación a la tercera sección del proceso, Steiner - la subdivide en dos aspectos: -

g) Organización para la implantación de los planes. Si existe una buena organización, ésta por sí misma, asegura el buen logro de los planes. Es adecuado insistir en la coordinación de esfuerzos y la asignación de grupos de personas si se desea obtener una realización correcta de las tareas y actividades de planeación.

h) Revisión y evaluación de los planes. Esta etapa es ne

cesaria para tener un control constante, además de una vigilancia periódica. Teórica y prácticamente, el proceso debe renovarse cada año, considerando las experiencias surtidas para desarrollar una planeación dinámica en la organización.

Las pruebas de factibilidad enmarcan a las tres acciones, las cuales son necesarias a través del proceso íntegro. A lo largo de éste, difieren pero en general se relacionan con: los valores de los altos ejecutivos, facilidades en recursos, capacidad y posibilidades del personal, tiempo, tasa de retorno de la inversión y penetración del mercado.

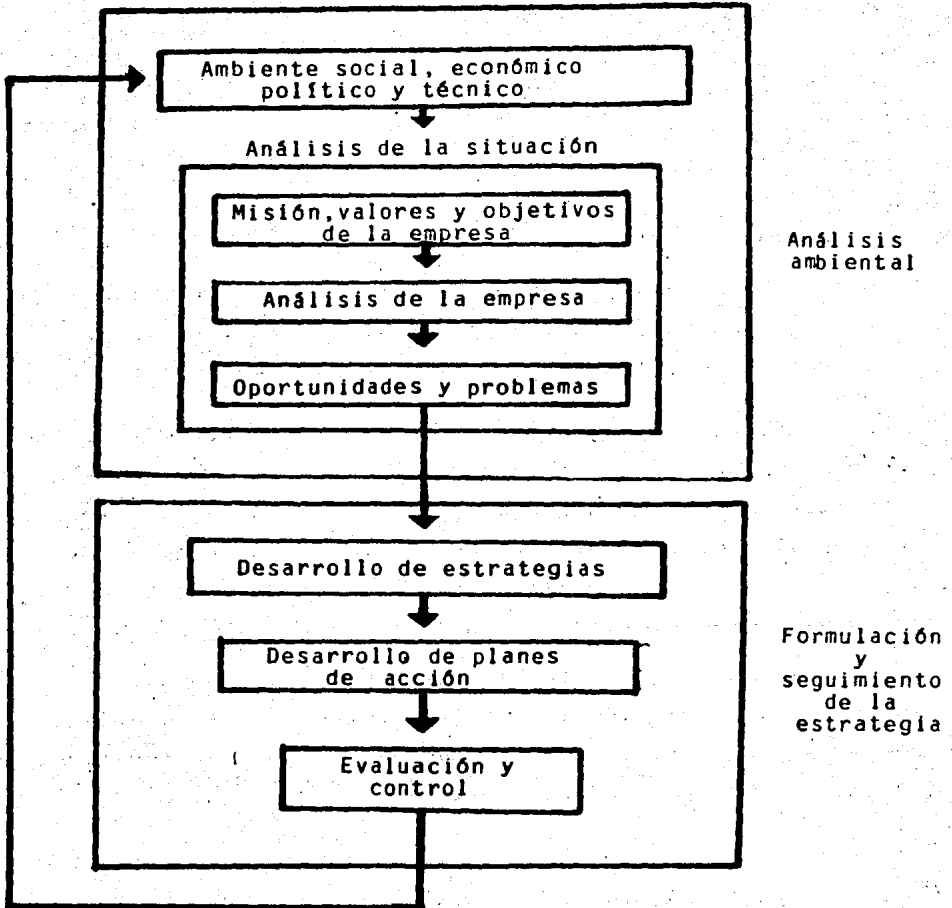
2. Modelo de G. David Hughes.

El autor G. David Hughes por su parte, propone el proceso detallado en el esquema siguiente (Esquema No.10).

El autor divide el proceso de planeación estratégica básicamente en dos partes: el análisis ambiental y la formulación y seguimiento de la estrategia.

Esquema NO. 10

Proceso de planeación estratégica de G. David Hughes.



fuente: G. David HUGHES, Mercadotecnia, planeación estratégica, (México, editorial Addison-Wesley Interamericana, 1965) n. 10 y 11. Adaptado.

El análisis ambiental incluye los siguientes elementos:

a) Análisis de la situación. Comprende el ámbito social, económico, político y técnico en el que se desarrolla la empresa. La finalidad de este análisis es detectar las variaciones del mercado y la demanda de su producto, la situación de la competencia, la actitud de los clientes y consumidores; de la misma forma se obtiene conocimiento sobre las recientes innovaciones de tipo tecnológico y científico que pueden ser útiles a la empresa.

Por otra parte, la organización adquiere conciencia de la situación política y económica que atraviesa el país, que directamente influye en su desarrollo y evolución.

b) Misión, valores, objetivos de la empresa. Para establecerlos es necesario considerar los valores personales de los individuos que el alto administrador tiene a su cargo. Deben establecerse objetivos que se traduzcan de dichos valores. Así mismo, hay que determinar las políticas que restringirán los medios optativos para lograr las metas propuestas.

En esta etapa se realiza también la organización de los distintos recursos disponibles, se delega la autoridad necesaria para lograr los objetivos dentro de las restricciones que establecen las políticas de la organización.

c) Análisis de la empresa. Incluye estudios sobre el producto, la marca, la demanda del producto, las condiciones

de la empresa, su capacidad, recursos con que cuenta, su situación ante la competencia, etcétera.

d) Oportunidades y problemas. Se identifican las oportunidades y problemas primordiales para la empresa, posteriormente se clasifican y analizan ordenándolos finalmente de acuerdo al grado de importancia que les otorgue la organización. A través del análisis ambiental y de la situación, los problemas detectados facilitan el rastreo de las causas y su posible solución. De manera similar, las oportunidades conocidas pueden ser explotadas con la formulación y consecución de estrategias convenientes.

El otro aspecto que considera el autor David Hughes en el proceso de planeación estratégica, es el siguiente:

La formulación y seguimiento de la estrategia, que toma en cuenta los elementos señalados a continuación:

e) Desarrollo de estrategias. Se definen los medios alternos para alcanzar las metas de la organización que indican para ello diferentes formas de emplear los recursos de la organización, en la consecución de dichas metas. Debe existir un alto grado de interacción entre metas, alternativas y recursos exigidos para conseguir un desarrollo de estrategias adecuadas. La formulación de estrategias debe basarse en un proceso inductivo y creador que permita al administrador seleccionar la mejor estrategia posible que sea coherente con

las metas antes definidas. También es conveniente formular una serie de preguntas cuya respuesta orientará a aquel en la realización de estrategias.

Tales preguntas se establecen con el objeto de evaluar las estrategias pasadas y las nuevas estrategias optativas. Se hacen en relación a: el grado de satisfacción que se ha obtenido en el logro de las metas financieras, mercadológicas, de producción, de personal, etc.; la efectividad de las soluciones impuestas a problemas anteriores o propuestas para problemas futuros; la explotación plena de las oportunidades presentadas a la empresa, y el grado de desempeño que se ha alcanzado con la adopción e implantación de las estrategias.

f) Desarrollo de planes de acción. Para traducir la estrategia electa en acciones, se requiere de un programa completo en el cual se especifique quién va a hacer qué, con qué recursos, dónde, cuándo y cómo. Es decir, que a través de los planes de acción se detalla la manera en que van a utilizarse los recursos disponibles en la empresa, para alcanzar las metas de la misma. Los planes de acción describen en suma, la forma en que debe implantarse una estrategia.

g) Evaluación y control. La evaluación consiste principalmente en técnicas para medir la producción de un sistema con el fin de determinar si éste ha alcanzado las metas deseadas. Cabe recordar que éstas últimas deben fijarse en térmi-

nos de cantidad y tiempo y deben ser mensurables.

La evaluación de una meta también es el supuesto de que -- los criterios para realizarla son la efectividad y la eficiencia. Para el autor, la efectividad significa lograr la meta, y eficiencia implica la relación entre esfuerzo y producción.

Los sistemas de control de una empresa tratan de mantener el sistema en una trayectoria que la conduzca justo a su meta. cualquier desviación que exceda un límite aceptable reaccionará por corregirla. Cuando no se logra una meta es necesario entonces destinar más recursos o retirar aquellos que sea inútil emplear. Los sistemas de control deben diseñarse para detectar principalmente errores humanos, corregirlos continuamente y realizar planes para evitarlos en el futuro.

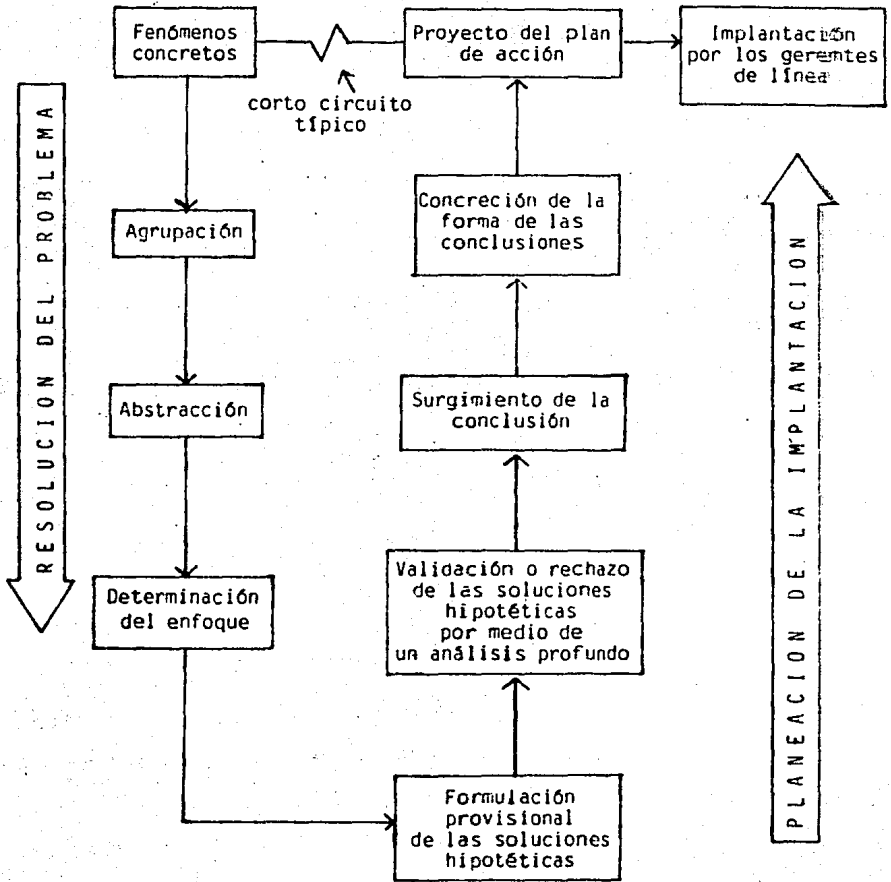
En síntesis los dirigentes encargados de aplicar el proceso deben contar con habilidad y la capacidad suficiente para analizar el ambiente, detectando las oportunidades y problemas presentes y aquellas que pudieran surgir en el futuro. Identificando estos factores es posible entonces desarrollar estrategias adecuadas que posteriormente serán traducidas a planes concretos para lograr los efectos de aquellas.

3. Modelo de Kenichi Ohmae.

El enfoque que presenta el autor Jaonés Kenichi Ohmae es el de un proceso estratégico, tal proceso comprende las etapas señaladas en el siguiente esquema: (Ver esquema No.11)

Figura No. 11

Diagrama del proceso de resolución de problemas



Fuente: Kenton OHAR, "The Art of Problem Solving" (1970),
 McGraw-Hill, 1973) p. 21

El proceso se basa precisamente en detectar aquellas fallas en que incurre la empresa, las cuales provocan una posición de desventaja en relación a los principales competidores. Una vez esclarecidas estas fallas, se proponen soluciones adecuadas que posteriormente serán traducidas a planes de acción, las cuales están encaminadas a cubrir tales problemas.

Los pasos que integran este proceso estratégico se explican enseguida:

a) Fenómenos concretos. A través de la recolección y análisis de las opiniones y sugerencias ofrecidas por los distintos miembros que integran a la empresa, así como personas ajenas a la misma se definen aquellos problemas que causan situaciones de desventaja ante los competidores. Estos factores, se procede a ordenarlos seriadamente en función de las características que tengan en común.

b) Agrupación. Después de haber establecido los fenómenos concretos, se forman varios grupos interrelacionados por aquellos que presenten factores comunes con el objeto de facilitar su manejo. Tales fenómenos pueden presentarse como: problemas de bajo nivel de producción, por ejemplo; que incluiría a su vez maquinaria ociosa, imposibilidad de satisfacer la demanda de los productos, etcétera.

c) Abstracción. Ya clasificados los fenómenos concretos, se continúa el proceso con la definición de la cuestión par-

particular que origina las dificultades en cada grupo de fenómenos. En el caso del ejemplo citado una causa principal podría ser probablemente la carencia de personal capacitado en el manejo del equipo de la empresa.

d) Determinación del enfoque.

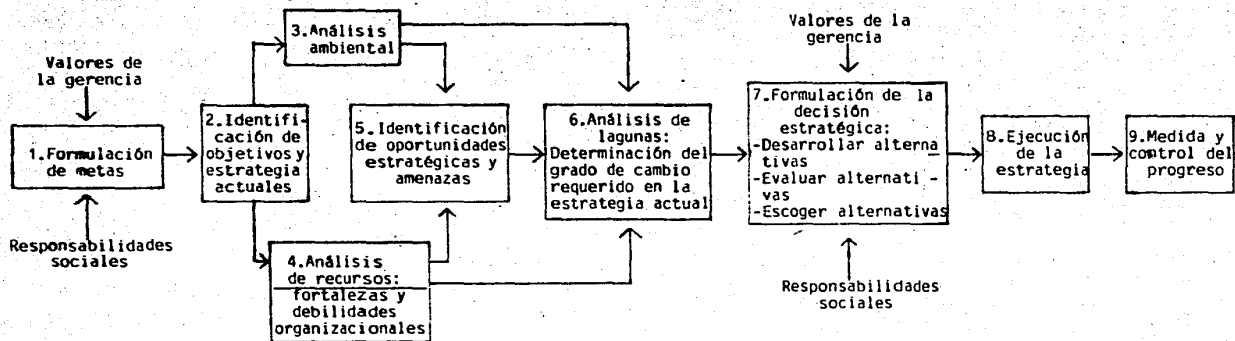
Cuando se han definido ya las causantes de cada grupo, se decide el enfoque conveniente para solucionar los problemas descubiertos para posteriormente proponer posibles soluciones. Después de realizar un análisis profundo y racional de las soluciones alternativas se rechazan aquellas que no sean razonables, consecuentemente dando aprobación a las que sean factibles.

Finalmente, se realizan conclusiones en torno a la solución elegida correcta para después plasmarla en planes de acción que serán implantados por los gerentes de línea de la empresa.

4. Modelo de James A. F. Stoner.

James A. F. Stoner propone en cambio, un modelo más detallado, el cual se presenta en el esquema No.12.

Para el autor este modelo de planeación estratégica es un modelo general que puede ser aplicable con algunas modificaciones a cualquier organización, grande o pequeña, lucra-



Esquema No. 12.

Etapas del proceso de planeación estratégica según James A.F. Stoner.

Fuente: James A. F. STONER. Administración (México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1984) p.106 y 107.

tiva o no lucrativa. Sin embargo, lo recomienda principalmente a aquellas que tengan un tamaño medio y que realicen actividades en torno a una sola línea de productos.

El proceso se divide en 9 pasos fundamentales, los cuales se describirán más adelante.

Paso 1. Formulación de metas. Este paso es el más importante puesto que las metas que escoge la alta dirección van a se le er ir una gran parte de los recursos de la empresa y van a de te er min ar muchas actividades durante largo tiempo. El establecimiento de metas incluye tanto los propósitos de la empresa, la definición de su misión y la determinación de sus objetivos. Al establecer las metas, el administrador debe basarse en su responsabilidad social y en los valores de la alta gerencia, esto da una ventaja en la decisión de los objetivos. En definitiva, los valores en los cuales crea un administrador, van a afectar sus metas. Los valores pueden referirse a aspectos sociales, éticos, filosofía de la gestión, deseos de progreso de la alta administración, elementos de tino estético.

Los pasos 2 al 6 de acuerdo a la opinión del autor, son aquellos que van a determinar qué hay que hacer y de una manera diferente, a fin de lograr los objetivos.

Paso 2. Identificación de objetivos y estrategia actuales. Se considere antes que nada que la misión y objeti

vos recientemente definidos pueden ser parecidos a aquellos -- en los que se basa la estrategia actual, pero a pesar de -- ello, la formulación de nuevas metas muchas veces produce -- cambios sustanciales en la misión y objetivos de la empresa.

En ocasiones puede presentarse el caso de que algunas organizaciones debido a la satisfactoria observación de sus objetivos y estrategia no tengan necesidad de transformación. No obstante, esto no significa que no deban deducir de su -- propia actuación el grado de cumplimiento relativo a las metas.

Paso 3. Análisis ambiental. El conocimiento pleno de las metas y estrategia que existen en la organización dan una oportunidad a la alta gerencia para que defina los aspectos del ambiente que influyen terminantemente en la capacidad de la empresa para poder alcanzar sus objetivos. El propósito de éste análisis es la identificación de los cambios constantes que ocurren en el ambiente económico, técnico, social, cultural, político y legal, y la forma en que ejercen influencia indirectamente sobre la empresa.

Por otro lado, la influencia directa se ejerce cuando estos factores actúan sobre el mercado, la industria, los -- proveedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa.

Paso 4. Análisis de recursos. Las metas y estrategia de una empresa también ofrecen un marco para analizar sus re

cursos. Es necesario, opina Stoner que se identifiquen las ventajas y desventajas competitivas de las empresas. Se refieren aquellos puntos donde es difícil frente a los competidores en la actualidad y ante los posibles competidores que tendrá que enfrentar en el futuro.

Stoner cita a Stángore y a otros autores, 4 pasos para analizar los recursos de que dispone la empresa. Primeramente, se hace un perfil de los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos. Después, se determinan los requisitos claves para tener éxito en los segmentos producto-mercado en que la empresa compete o podría competir. Posteriormente, se compara el perfil de los recursos con los requisitos claves, determinando las fortalezas y debilidades relevantes para la formulación de la estrategia. Finalmente, se comparan los puntos fuertes y débiles de la organización con los de los competidores para identificar cuáles de sus recursos y debilidades son suficientes para darle significativas ventajas en el mercado.

Paso 5. Identificación de oportunidades estratégicas y amenazas. Consiste en determinar las diferentes oportunidades que se ofrecen a la organización y las circunstancias que la amenazan. Estos factores deben analizarse racionalmente con el fin de aprovechar tales situaciones siempre en beneficio de la empresa; considerando que lo que para muchas empresas un hecho puede constituir una amenaza, para otras puede traducirse en una oportunidad y viceversa.

Paso 6. Determinación de los cambios de estrategia necesarios. Una vez que se han analizado los recursos y el ambiente, se da la posibilidad de predecir los resultados que se obtendrán de la estrategia existente. Si la estrategia en estado vigente por demasiado tiempo y el ambiente ha presentado una estabilidad determinada, es más fácil entonces hacer predicciones. En base a tales predicciones los gerentes deciden si consideran conveniente modificar o no las estrategias o la forma de realizar otras. Estas decisiones se originan con el análisis previo de lo que Stoner denomina "lagunas de cumplimiento" las cuales muestran la diferencia que existe entre los objetivos determinados y los resultados que posiblemente se alcancen si se aplica la estrategia.

Paso 7. Toma de decisiones estratégicas. Este paso se refiere al desarrollo y selección de alternativas que en cada caso puedan cubrir las lagunas de cumplimiento. El número de opciones posibles surge en función de la magnitud de las modificaciones que la alta gerencia desee hacer en las estrategias actuales. Antes de elegir la mejor opción, deben evaluarse de acuerdo a diversos factores como son: la coherencia existente en las metas, objetivos y políticas que la componen, la concentración que presente de los recursos y esfuerzos necesarios para solucionar situaciones críticas y la capacidad que tenga cada una de las opciones para producir los resultados que se buscan.

Después de evaluar conscientemente tales opciones, se procede finalmente a seleccionar aquella que mejor se adapte a las capacidades de la organización y que mejor explote las ventajas propias de la empresa sobre las empresas competidoras.

Paso 8. Ejecución de las estrategias. Cuando se ha determinado la estrategia a seguir se incorpora a las actividades de la organización. Esto es, se pone en acción a través de la aplicación de planes tácticos adecuados y programas y presupuestos elaborados para aprovar dichos planes. Puesto que aún contando con la mejor y más efectiva estrategia del sector, una empresa no logrará los resultados ni la posición que desea, si no pone manos a la obra.

Paso 9. Medida y control del progreso. Este paso final establece la importancia de comparar el progreso realizado en la ejecución del plan estratégico por períodos, para determinar si la empresa está siguiendo el camino correcto hacia los objetivos o no lo está cumpliendo. En ésta etapa relativamente final, la alta administración debe preocuparse por detectar si la estrategia se está ejecutando como se planeó y si están alcanzando los resultados que se esperaban.

Tomando en consideración las diferentes etapas y elementos que distintos autores establecen para realizar el proceso de planeación estratégica, se sugiere más adelante una

serie de pasos cuya ejecución se estima necesaria para la implantación de la planeación estratégica en la organización. Definitivamente las etapas propuestas no implican ser otro - modelo; tan sólo se trata de establecer un enfoque que dé al administrador contemporáneo, la oportunidad de comprender me jor lo que implica el proceso estratégico, buscando al mismo tiempo ofrecer una guía que facilite su acentación y aplicación.

-) Establecimiento de metas.

Consiste en definir la misión de la empresa en relación al producto y mercado o servicio y clientela a quien sirve ; para esto, es necesario basarse en el papel que desempeña -- aquella ante la sociedad, es decir, el propósito por el cual fué creada.

-) Análisis del medio en que opera la empresa.

Se realiza un análisis de los factores que afectan a la empresa indirectamente. Factores como los siguientes:

CLIENTES. Definir el mercado potencial y efectivo, determinar las preferencias de los consumidores, y definir el comportamiento del consumidor. Se da respuesta a preguntas tales como: ¿a quién vendemos? y ¿a quién podemos vender?, ¿qué vendemos? y ¿qué podemos vender? , ¿ qué factores determinan las ventas? ...

SECTOR O INDUSTRIA. Determinar el grado de crecimiento del sector, definir la parte del negocio que la empresa tiene en el sector, y detectar los problemas que la industria presenta actualmente. Preguntas: ¿cuáles son las posibilidades de expansión?, ¿es atractivo el sector para la competencia?, ¿qué posición tenemos en el sector?, ¿qué posición tienen los principales competidores?, ¿qué posibilidad hay de tener nuevos competidores? ¿cuáles son nuestras limitaciones y fuerzas? -- ¿cuál es la legislación vigente?, ¿cuál es la situación de la competencia?...

SITUACION ECONOMICA. Analizar los diversos indicadores económicos, la situación nacional e internacional. --

Preguntas: ¿cuáles son las tendencias de la economía?, ¿cuáles son los índices de consumo?, ¿cuáles son los índices de empleo?, ¿cuál es el precio del dinero?, ¿salarios?, ¿poder de compra?, ¿cuáles son los últimos acuerdos comerciales con otros países?, ¿qué hay en materia de comercio exterior?, ¿cuál es la situación monetaria internacional? ...

SITUACION POLITICA Y LEGAL. Determinar cuáles son las tendencias políticas y las condiciones a nivel nacional, conocer las medidas del gobierno para las empresas y las legislaciones para controlarlas.

Freguntas: ¿ qué medidas impone el gobierno en relación a la competencia, protección al consumidor y al medio ambiente?; ¿ qué regulaciones existen relativas a aspectos de trabajo? ¿indultos? ; - ¿ qué leyes regulan el comercio?, ¿ los impuestos?, ¿ subsidios?

CIENCIA Y TECNOLOGIA. Determinar y conocer cuáles son los cambios e innovaciones científicas y tecnológicas recientes. Preguntas: ¿ cuáles son los nuevos materiales creados? ¿cuáles podemos sustituir?, ¿a qué precios?, ¿cuáles son los últimos sistemas efectivos y procesos de fabricación?, ¿cuáles son las últimas novedades en productos?, ¿ invenciones?, ¿ patentes? ...

SITUACION SOCIAL. Definir las tendencias y características del comportamiento y fenómenos sociales. Conocer los índices de población, edad, sexo, conocer el índice de crecimiento demográfico, distribución geográfica, inmigración, emigración natalidad, mortalidad, alfabetismo, etc. Preguntas: ¿cuáles son estos índices? ¿ en qué afectan a la empresa? ¿ a nuestras ventas?

COMPETENCIA. Determinar las ventajas y desventajas que tenemos como empresa ante la competencia. Determinar su situación interna, su posición ante nosotros su capacidad y recursos. Preguntar: ¿cuáles son

los productos que ofrece?, ¿qué mercados cubre?,
 ¿cuáles son sus políticas? ¿cuáles sus estrategias?
 ¿cuáles son sus precios, cómo los fija y qué --
 condiciones pone?, ¿qué organización tiene?, --
 ¿cuál es su capacidad técnica?, ¿qué recursos tie
 ne?, ¿cuál es su imagen ante el sector o industria?
 ¿qué facilidades y técnicas de venta utiliza?...

-) Análisis de la empresa.

Consiste en realizar un análisis de la situación pasa
 da, presente y futura de la empresa.

SITUACION PASADA. Se describe el nivel de desempeño que tuvo -
 la empresa en general en épocas anteriores. Se ---
 contestan preguntas como las siguientes: ¿cuál ---
 fue la posición de la empresa en el sector?, ¿cuál
 fue su índice de ventas?, ¿qué utilidades obtuvo ?
 ¿qué errores se cometieron en el manejo de la em -
 presa?, ¿quiénes fueron sus principales competi
do
res?....

SITUACION ACTUAL. Se determinan las posibilidades, capacidades
 y habilidades que se cuentan en la organización.
 Preguntas: ¿cuáles son las fuerzas y debilidades
 que tenemos?, ¿de qué elementos carecemos?, ¿cuál
 es el desempeño general hasta ahora?, ¿cuál es la -
 imagen que tenemos y cuál la de nuestro producto?
 ¿qué posición tenemos?

SITUACION FUTURA. Se trata de definir la situación que probablemente vivirá la empresa en el futuro. Para ello --- se realizan pronósticos de ventas, se determina la posibilidad de crecimiento y desarrollo para la empresa. Preguntas: ¿cuál será nuestra capacidad técnica y tecnológica?, ¿cuáles serán nuestras necesidades financieras?, ¿de personal?, ¿de instalaciones y equipo?, ¿podremos satisfacerlas?, ¿cuáles son las oportunidades que tendremos? ¿cuáles los problemas?,

-) **Fijación de objetivos y políticas estratégicas.**

Deben establecerse objetivos en relación a los fines más importantes y fundamentales de la empresa. Considerando además las premisas de planeación basadas en la realización de investigaciones relativas a la capacidad y recursos con que cuenta la empresa. Estos objetivos se expresan en relación a las distintas áreas: mercantotecnia, finanzas, personal y otras. La integración de los objetivos de la firma a las estrategias definidas en cada área, va a determinar la estrategia de la empresa.

-) **Formulación de la estrategia.**

En ésta etapa se desarrollan estrategias con fundamento en los objetivos, oportunidades, fuerzas y debilidades. Después se evalúan las estrategias, considerando las desventajas -

jas y ventajas que representa su aplicación. Finalmente se realiza la selección de la estrategia que mayor capacidad ofrezca de explotar las ventajas particulares sobre la competencia y en función de la coherencia entre metas de la organización y la estrategia.

-) **Implementación de las estrategias.**

En la implementación de las estrategias se traducen éstas a planes de acción, que se desarrollan describiendo las actividades necesarias para el logro de los objetivos por los cuales fueron creadas. También se realizan presupuestos y programas, planes a corto plazo, métodos y procedimientos que establecen a los distintos niveles de la organización una serie de acciones necesarias para la consecución y cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidos.

-) **Revisión periódica de los planes.**

En ésta etapa debe realizarse una comparación de los estándares determinados anteriormente, y el nivel de desempeño, progreso y resultados que logren los miembros de la organización en la ejecución de los planes. De ser necesario se toman las medidas convenientes para corregir desviaciones.

F) ESTRATEGIAS

Las estrategias son programas generales de acción con un compromiso implícito de recursos con el propósito de al -

cionar objetivos. Se establecen en el nivel superior de una organización y contribuyen a la toma de decisiones. Requieren de buenos planes para ser puestas en acción de manera eficaz y una vez en acción afectan a todas las áreas de la administración. Las principales estrategias se relacionan con nuevos productos y servicios, mercadotecnia, crecimiento de la empresa, finanzas, la estructura de la organización, personal y relaciones públicas.

Para hacer que las estrategias resulten eficaces, los administradores deben asegurarse de que las empresas evalúen sus pronósticos y su posición en la industria, incluyendo sus aspectos fuertes y débiles. Así mismo, las estrategias deben de determinar las condiciones del medio de la mejor manera posible con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas, deben ser también, coherentes con los planes y objetivos de la empresa.

Ahora bien, la elaboración de estrategias en cualquier área depende fundamentalmente de hacer las preguntas apropiadas acerca del pronóstico de la empresa, del producto o servicio, de los clientes y las circunstancias y capacidades que presente.

Es importante igualmente, comunicar las estrategias a los subordinados y a todos los miembros de la empresa involucrados en su ejecución. Además, es conveniente que se revisen periódicamente, elaborando en su caso, estrategias para contingencias y asegurarse de que se lleven a cabo como se había planeado.

CAPITULO III

EL AREA DE MERCADOTECNIA EN LA EMPRESA

A) ANTECEDENTES DE LA MERCADOTECNIA.

La mercadotecnia como función surgió con el hombre "con un simple trueque de piedras por alimentos o sitios para — guardar legumbres" (29). Durante la edad media no sólo se intercambiaban productos, sino que además se llevaban al consumidor, esto provocó una mayor demanda de artículos que antes jamás se habían conocido. Posteriormente con la revolución industrial, "se pasó de una economía autosuficiente a un sistema socioeconómico que produce más de lo que se desea de un artículo y menos de lo que se necesita de otros, estableciéndose entonces el fundamento o fundamentos para el intercambio" (30).

En el año de 1930 se pasó de una economía de producción a una economía de mercado, en donde los fabricantes ter

(29) Martin L. HELL, Mercadotecnia, conceptos y estrategias (México, CECSA, 1985) p. 19

(30) William J. STANTON, Fundamentos de Marketing (México, Mc Graw-Hill, 1980) p. 7

nían que mejorar la calidad y variedad de artículos, ya que había más productos que demanda. Además se originó la necesidad de estimular el consumo, fijar los precios adecuadamente a través de nuevos y complejos canales de distribución, el poder evaluar correctamente las posibilidades crediticias de una sociedad de consumidores en una economía evolucionada.

El concepto de mercadotecnia surgió alrededor de 1940, pero fué reconocido generalmente en Estados Unidos hasta después de la Segunda Guerra Mundial, y no fué hasta después — que el término mercadotecnia fué adoptado en nuestro país como producto del establecimiento de empresas extranjeras que ya lo utilizaban entonces.

La evolución de la mercadotecnia "ha sido similar a la de otras disciplinas"(31). La práctica, los puntos de vista, los conceptos, y enfoques de estudio han cambiado constantemente. Los productos y servicios ofrecidos han aumentado. La práctica en la actualidad está orientada principalmente hacia el consumidor.

El interés público ha limitado ya al interés privado. El medio ambiente ha ejercido influencia determinante que debe ser considerada, puesto que, este tipo de cambios es entre otros los que han alterado evidentemente el concepto de mercadotecnia.

Un factor importante para el cambio de las filosofías de las empresas comerciales es el "cambio dramático del vun-

(31) Varios autores, Introducción a la comercialización, (México, editorial Limusa, 1976) p. 40.

to de vista de los productores hacia los consumidores" (32). Tradicionalmente las utilidades se obtenían a través de la aplicación de habilidades orientadas al proceso de producción, ahora, las utilidades que obtiene una empresa se lo ~~gran~~ por medio de la habilidad que se tenga para satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas establecidas alrededor del mundo desde las más grandes hasta las más pequeñas consideran importante para el desarrollo de las mismas, la realización de la actividad de mercadotecnia.

B) DEFINICION DE MERCADOTECNIA.

La mercadotecnia es un término que se deriva del inglés "marketing", el cual "se ha traducido deficientemente como mercadotecnia, término propuesto por las asociaciones de ejecutivos de ventas de latinoamérica" (33). Esta actividad ~~---~~ igualmente se denomina "comercialización", "mercadeo", "mercados", "distribución".

La mercadotecnia se ha definido en términos muy diversos, en ocasiones se ha descrito como una actividad de negocios, como un fenómeno del comercio, como una función integradora y coordinadora en la elaboración de políticas, como un proceso de intercambio de bienes, etc.

(32) BELL, op. cit. p. 22

(33) Alfonso AGUILAR Alvarez, Elementos de la mercadotecnia (México, CECSA, 1983) p. 11

Existen distintas definiciones que establecen diversos autores, una de las principales establecida por la "American Marketing Association" define a la mercadotecnia como "la -- realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de los bienes y servicios de productos al consumidor o usuario" (34).

Otra definición es la que propone el autor MartinL. Bell que dice "la mercadotecnia es aquella tarea o actividad de la administración dedicada a la planeación sistemática, dirección y control de la aplicación del esfuerzo de la empresa a programas para crear utilidades, los que proveerán satisfacción al consumidor, tarea que implica la integración de todas las actividades de la empresa incluyendo producción, finanzas y ventas, en un sistema unificado de acción " (35).

Para éste autor, el concepto de mercadotecnia consta de cuatro elementos esenciales: (36)

-) La mercadotecnia está orientada al consumidor. A través de ella deben investigarse e identificarse las necesidades del consumidor para determinar qué satisfactores requiere que cubran sus necesidades, dónde, cuándo, cómo y a qué precio los quiere.

-) La mercadotecnia es una función integral y coordinada con la gerencia. Es necesario integrar y coordinar las funciones que han sido clasificadas como mercadotecnia: análisis del mercado, desarrollo del producto, distribución física, -

(34) AGUILAR, op. cit., p. 13

(35) BELL, op. cit. p. 28

(36) BELL, op. cit., p. 23 y 24.

asignación de precios, control, publicidad y ventas.

Por otra parte es igualmente adecuado coordinar las actividades del departamento de mercadotecnia con las demás -- áreas de la empresa: finanzas, personal, contabilidad, etc.

-) La mercadotecnia se hace con base en resultados dirigidos. Esto es, los objetivos específicos que desea alcanzar -- la empresa, aún cuando no sean objetivos relativos a la obtención de utilidades; puesto que una organización no lucrativa puede aplicar técnicas de mercadotecnia al igual que otra empresa productora de ganancias.

-) El concepto de mercadotecnia requiere planeación sistemática (estratégica). La planeación, el desarrollo de estrategias, la selección de alternativas, la ejecución y el control de la operación para dar satisfacción al cliente, son relativamente nuevas implicaciones en el concepto de mercadotecnia y deben ser las principales preocupaciones del moderno gerente del área.

Por otra parte el autor G. David Hughes señala que la mercadotecnia se refiere " a aquellas actividades que relacionan con éxito una organización con su ambiente" (37). Define a tales actividades de mercadotecnia: identificación de las necesidades, la asignación de precios, el desarrollo de productos y servicios para satisfacer esas necesidades, la distribución de bienes en el mercado, y la comunicación y la capacidad que tienen los productos y servicios para satisfacer tales necesidades.

(37) G. David HUGHES, Mercadotecnia, planeación estratégica (México, Addison-Wesley Interamericana, 1986) p. 3

Aclara que las organizaciones que emplean la mercadotecnia no sólo son empresas comerciales, sino que también empresas gubernamentales, organizaciones no lucrativas, instituciones de salud, grupos políticos y organizaciones que emplean igualmente tales técnicas, de mercadotecnia. En relación al ambiente se refiere al medio que rodea a la empresa, el cual está conformado por distintos factores que influyen en la organización como son: los gustos y preferencias de los consumidores, las decisiones que tomen en función del producto que vayan a elegir, del lugar adecuado para comprarlo, etc.

Ahora bien, señala que el éxito de relacionar a la organización con su ambiente se mide de diferentes maneras, esto es, depende de la empresa que se trate. Por ejemplo, un hospital puede saber si ha tenido éxito comparando el número de personas que atendió de un mes a otro, o un grupo político puede saber su nivel de éxito por el número de votos obtenidos con una campaña política.

En cambio, el autor Philip Kotler interpreta a la mercadotecnia como " el análisis, la organización, la planeación y el control de los recursos, las políticas y las actividades de la empresa que afectan al cliente con vistas a satisfacer las necesidades y los deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad" (38).

Este autor reconocido mundialmente integra a la mercadotecnia los pasos del proceso administrativo, mostrando un enfoque de mercadotecnia integral que considera la orientación

(38) Philip KOTLER, Dirección de mercadotecnia (México, editorial Diana, 1980) p.25

de todos los recursos a un esfuerzo por satisfacer al cliente de manera más fácil por medio de la segmentación de mercados.

En una definición más, el autor Alfonso Aguilar Alvarez establece que "la mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer qué satisfactor se debe producir y que sea costeable, y la forma de hacer llegar ese satisfactor en forma eficiente al consumidor" (39)

Finalmente, Pedro Woessner señala que la mercadotecnia es "una forma de pensar que conduce a un modo de administrar todos los aspectos comerciales de una empresa, de manera que se puedan tomar decisiones pertinentes para resolver los cambios naturales y del mercado y satisfacer las necesidades y los deseos, presentes y futuros de los consumidores, generando con ello utilidades que logren un nivel de vida superior para todos los hombres que formen una sociedad libre" (40).

El autor Woessner al igual que el maestro Aguilar Alvarez, consideran en su concepto a todas las técnicas y actividades que integran a la mercadotecnia, las cuales están destinadas a determinar las necesidades del consumidor, sus deseos y la forma de poner al alcance del mismo el mejor satisfactor. Además, este último autor Woessner, estima que la mercadotecnia es una forma de pensar que trata de elevar el nivel de vida de la sociedad a través de las utilidades obtenidas tomando en cuenta no sólo a la organización, sino también a los miembros de la comunidad.

(39) AGUILAR, op. cit., p.13

(40) Pedro WOESSNER, el director de mercadotecnia, p.21

Cabe señalar, que a la larga, la empresa sólo obtiene - beneficios en la medida en que satisface las necesidades del mercado.

La mercadotecnia es, en suma, una actividad que comprende de diversas técnicas y elementos que permiten a través de un proceso integral, determinar inicialmente las necesidades del consumidor que serán cubiertas finalmente mediante la producción del bien o servicio que pueda utilizar, en el momento a decuada, en el lugar justo y a un precio aceptable.

C) IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA.

Actualmente las empresas se enfrentan a constantes cam bios que ocurren en el entorno de ésta, por lo tanto, es necesario identificar y analizar profundamente tales cambios, para poder establecer acciones adecuadas en el futuro.

Una de las herramientas con que cuenta el administra - dor para controlar los efectos que posiblemente afecten a su empresa en el futuro y en el presente es la mercadotecnia. Esta técnica le ofrece al empresario el conocimiento de pro ductos y mercados, apreciando las variaciones en los deseos y necesidades del consumidor.

Como resultado de la evolución social, científica, eco nómica y política el consumidor o cliente tiene cada vez mayor conciencia en el momento de realizar sus compras, exigien do también un mayor nivel de vida. Esta situación debe ser - considerada por las empresas para que de esa manera aprove -

ohen la oportunidad que se les presenta de vender y prosperar si están capacitadas para hacerlo. De lo contrario, no obtienen reconocimiento social y desafortunadamente no logran los beneficios que desean.

Evidentemente, las empresas no deben conformarse, sino que hoy más que nunca están comprometidas a prepararse para poder enfrentar el reto que representa un mercado en constante crecimiento.

Naturalmente, el éxito que pueda tener una empresa con su participación en el mercado depende de la comprensión e implantación del concepto por parte de todos y cada uno de los miembros de la organización involucrados en el proceso de mercadotecnia.

En la mercadotecnia no existe ningún método único para implantar esta actividad a todas las empresas, cada una de ellas debe adaptar sus recursos, características y necesidades al concepto de mercadotecnia dependiendo también de las circunstancias que se presenten.

Por otra parte, es necesario resaltar que la mercadotecnia es una filosofía de vida comercial que debe comprenderse perfectamente para que una vez adoptada se lleve a cabo un esfuerzo bien planeado y organizado asegurando que todos los integrantes de la empresa comprenden su importancia.

Para subsistir como empresa en un medio de cambios frecuentes y altamente competitivo es necesario resaltar la importancia de recurrir a información, formulando las siguientes

tes preguntas:

-) ¿Quién es el consumidor? . Aquí se determina la persona que realizará la compra, o sea, el último consumidor del producto y que influye en la decisión de adquirir el producto. Con la respuesta obtenida, la estrategia de mercadotecnia se encaminará a la venta de artículos para diferentes personas.

-) ¿Qué desea? ¿Por qué lo desea? . La respuesta a éstas preguntas nos indica cuales son los productos más atractivos para el consumidor en un momento dado. Este punto es importante por que nos da una referencia de las situaciones de demanda nueva e insospechada a la que se enfrenta la empresa.

-) ¿Cuándo? . Al resolver esta pregunta se determina el momento preciso en que el cliente demandará el satisfactor.

-) ¿Cómo? . Aquí se determinan los gustos, hábitos, preferencias, esto es, la forma más adecuada como desea el consumidor el producto: envase, etiqueta, presentación, etc.

-) ¿Dónde? . La respuesta nos señala en qué lugar efectúa el cliente la decisión de compra, en qué lugar desea efectuar la compra. En base a las respuestas, la empresa puede tomar decisiones acerca de los canales de distribución, los lugares de venta más convenientes tanto para la misma empresa como para el consumidor.

-) ¿A qué precio? . Esta pregunta nos ofrece datos del poder de adquisición que tienen los clientes, cuánto están dispuestos a pagar por el producto y porqué.

1. Ventajas.

La mercadotecnia ofrece diversas ventajas a la empresa que la desarrolla eficientemente. Entre las principales ventajas están las siguientes:

-) Permite ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo.
-) Facilita la obtención de utilidades a través de mayores ventas administradas eficazmente.
-) Mantiene a la organización orientada y activa en los mercados adecuados.
-) Obliga a actuar de manera conveniente, ejecutando de la mejor manera posible las tareas más importantes que señala la mercadotecnia, de acuerdo a los recursos y potencialidades.
-) Establece un puente de unión entre los medios de producción y la distribución de los productos terminados, y los consumidores.
-) Basada en el cambio, contribuye a que la organización comprenda mejor los problemas del mercado.
-) Permite conocer las principales necesidades de los clientes.
-) Presenta a la empresa una serie de técnicas y herramientas útiles para conocer las posibles operaciones encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

No obstante los beneficios que reporta la mercadotecnia esta actividad sufre cambios paralelos a los que ocurren en la sociedad de manera que los conceptos e ideas que de ella se tienen , van modificándose en función de la evolución que sufre

2. Desventajas.

De acuerdo a lo que señala Philip Kotler, los críticos afirman que la mercadotecnia actualmente afecta de manera -- perjudicial a tres grandes sectores. Estiman además que algunas empresas no respetan la idea de lo que constituye una -- buena mercadotecnia socialmente responsable. (41).

Los sectores que perjudican la mercadotecnia son:

-) Daño a los consumidores. A través de precios elevados métodos engañosos, venta de alta presión, productos inseguros o de mala calidad, servicio deficiente a los consumidores en desventajas económicas.

-) Influencia negativa en la sociedad. Provocando materialismo excesivo, deseos falsos, contaminación cultural, excesivo poder político.

-) Otros negocios: fusiones anticompetitivas, barreras -- contra la entrada de ciertas empresas al mercado, conducta depredatoria.

(41) KOTLER, op. cit., p1025

D) ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA.

El desarrollo de la actividad de mercadotecnia se realiza considerando básicamente los elementos que se definen y detallan más adelante.

1. Mercado.

Es el conjunto de personas que tienen necesidades por satisfacer, posibilidad de gastar su dinero y la voluntad de gastarlo para adquirir aquel o aquellos productos que les permitirán satisfacer tales deseos.

En realidad, el término de mercado es muy amplio, de hecho, su concepto varía de acuerdo al ámbito en que se utilice; esto es, en los negocios, en la teoría económica, en la mercadotecnia, etc. Sin embargo, se considera que la definición antes señalada tiene estrecha relación con el concepto de mercadotecnia, puesto que estima igualmente aquellos factores que son importantes para ésta actividad, y que son: --

-) Las personas que tienen necesidades y deseos.
-) Su poder de compra.
-) Su comportamiento y decisión de compra.
-) La demanda de un determinado producto útil en la satisfacción de sus necesidades.

Los mercados se clasifican de acuerdo al destino que tiene el producto. Fundamentalmente existen dos tipos de mercados:

-) Mercado de consumo. Está integrado por aquellos compradores o consumidores que adquieren un producto con el fin de obtener como beneficio la satisfacción de sus necesidades. Estas personas que adquieren tales productos o servicios son los consumidores finales.

-) Mercado industrial. Se compone de individuos que compran una clase de productos para emplearlos en la fabricación de productos o satisfactores, o para utilizarlos en operaciones cotidianas. Estos productos pueden ser: materias primas, productos semielaborados, maquinaria, equipos, herramientas, etcétera.

Ahora bien, existe otra técnica auxiliar en el conocimiento de tales mercados, esta técnica es la de Investigación de Mercados. El principal objetivo de esta herramienta es el de proporcionar información de las características, dimensiones y tendencias del mercado para facilitar la toma de decisiones.

Por medio de esta técnica, el responsable de mercado - técnica puede obtener datos sobre cualquiera de las actividades del área. por ejemplo: conocer las verdaderas necesidades de los consumidores, su localización, sus hábitos de compra, sus preferencias; los requisitos que debe cumplir el producto en cuanto a calidad, presentación, servicios; características de la competencia, su producto, su calidad, los servicios que ofrece; la publicidad del producto; las facilidades de compra más convenientes, etc.

Toda esta información sirve de guía para anticipar la demanda del mercado y tomar mejores decisiones en el momento de llevar a cabo las funciones de mercadotecnia.

2. Mezcla de mercadotecnia.

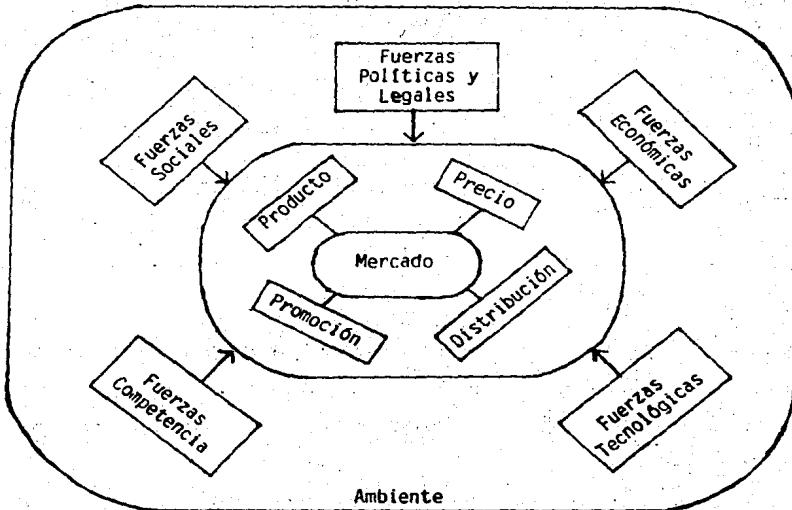
Este compuesto de la mercadotecnia " es un conjunto integrado por cuatro elementos que constituyen el corazón del sistema de mercadotecnia de una empresa ", los cuales combinados permiten lograr los objetivos del área. (42).

Los componentes de la mezcla se encuentran interrelacionados de tal forma que las decisiones que se toman en un aspecto normalmente afectan la acción que se toma en los demás. Cada uno de los elementos contiene muchas variables, por lo tanto, es necesario que cada empresa combine estos factores en la forma en que las variables mejor se adaptan al medio.

El desarrollo de la mezcla de mercadotecnia va a depender del objetivo que se trate de lograr, y naturalmente, de la habilidad y talento del administrador para formular la mejor mezcla de estos elementos para lograr los objetivos establecidos. En el esquema No. 13 se muestran los elementos de la mezcla y las distintas relaciones que se establecen a su alrededor.

(42) STANTON, op. cit., p. 37

Esquema No. 13
Mezcla de mercadotecnia.



Producto. La administración de este elemento incluye - planear y desarrollar los productos y/o servicios correctos para que la empresa los comercialice. Se necesitan lineamientos para cambiar productos existentes, agregar nuevos y tomar decisiones en cuanto a marcas, empaques y otras características de los mismos.

Precio. En la determinación de precios, la gerencia debe fijar el precio base correcto de sus productos y establecer políticas relativas a descuentos, pago de fletes y muchas otras situaciones respecto de los precios.

Distribución. La responsabilidad de la gerencia, es seleccionar y administrar los canales comerciales mediante los cuales los productos llegarán al mercado correcto, en el momento apropiado y formar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos por éstos canales.

Promoción. Este componente se utiliza para informar y persuadir al mercado acerca de los productos de una empresa. La publicidad, venta personal y la promoción de ventas son las actividades promocionales principales.

En la actualidad, las empresas se están percatando cada vez más de la conveniencia de aplicar un sistema de mercadotecnia. Tal sistema es un conjunto de actividades, instituciones y flujos que interactúan para facilitar las transacciones de intercambio entre una organización. Una empresa opera un sistema de mercadotecnia dentro de una estructura de fuerzas que continuamente están cambiando, éstas fuerzas son variables externas que generalmente no son controlables por los ejecutivos de mercadotecnia.

Estas influencias incluyen aspectos tales como: el ambiente económico, las condiciones político-legales, factores socioculturales, tecnología y competencia. A la vez, existen dentro de la empresa un grupo de recursos fuera del área de mercadotecnia (personal, finanzas, producción) que influyen en el sistema de mercadotecnia. No obstante, éstas variables son controlables por la gerencia. Lo mismo que las variables que componen cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

Obviamente, el éxito que tenga la empresa, depende de la habilidad que tengan los dirigentes para administrar el sistema de mercadotecnia en relación a las variables externas e internas a la misma. Para ello es necesario responder a los cambios del medio, pronosticar la dirección e intensidad de estos cambios, y usar efectivamente los recursos internos controlables para adaptarse al ambiente externo cambiante.

a) Producto.

El producto es el medio principal a través del cual una empresa proporciona satisfacciones al consumidor. De manera que aquélla debe de tratar de satisfacer en lo posible los deseos de los consumidores, ya que cuando estos adquieren un producto, en realidad están comprando los beneficios, la satisfacción y utilidad que le reporta la compra del producto.

El producto se puede definir como: " un conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen la envoltura, el color, el precio, diseño, prestigio del fabricante, prestigio del detallista, y los servicios del fabricante y del detallista, que el comprador puede aceptar como ofrecimientos de satisfacción de deseos o necesidades" (43). Una empresa que en realidad es inteligente debe vender los beneficios de un producto más que vender éste como tal.

El autor Martin L. Bell señala que un producto no se

(43) STANTON, op. cit. p. 191 •

refiere únicamente a un satisfactor físico sino que también es cualquier cosa que se utilice por otra empresa para proporcionar satisfacción al cliente. Un producto puede ser un satisfactor singular o un servicio, un grupo de satisfactores o un grupo de servicios, una combinación de producto y servicio, o también una combinación de varios productos y servicios.

La concepción que se tenga del producto puede ser distinta de acuerdo a la visión tanto del comprador como el vendedor. Por esto, Philip Kotler distingue tres clases y conceptos de productos, los cuales son: (44)

PRODUCTO FORMAL. Es el objetivo físico o servicio que se ofrece en el mercado. Si se trata de un objetivo físico - puede reconocérsele en el mercado por los cinco valores que lo caracterizan: grado de calidad, cualidades, estilo, nombre de la marca y envase.

PRODUCTO ESENCIAL. Es el beneficio o utilidad que se le ofrece al comprador o que éste busca. El producto formal es el envase o beneficio esencial.

PRODUCTO AUMENTADO. Es el total de los beneficios que recibe el comprador al obtener el producto formal. Incluye todos aquellos beneficios que se le van añadiendo al producto ya fabricado, como son: servicios, garantías, financiamiento, asesoramiento al cliente, etc.

Los productos se ubican así mismo, en dos categorías -

(44) KOTLER, op. cit., p. 234

generales, de acuerdo a los intereses del comprador:

BIENES DE CONSUMO. Son todos aquellos productos destinados para el uso de últimos consumidores y hogares, y que pueden ser utilizados sin procesar.

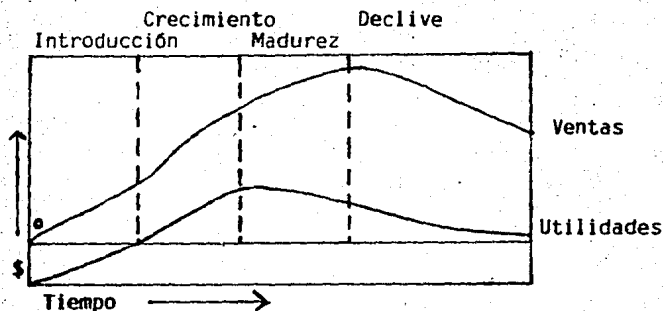
BIENES DE USO INDUSTRIAL. Son todos los productos destinados a producir otros bienes y servicios en comparación con los bienes destinados a ser vendidos a últimos consumidores.

La diferencia entre estas dos categorías es el uso final que se le da al producto. La clasificación de los productos es útil en mercadotecnia, puesto que la clase de productos determinados se destina a mercados diferentes y requiere distintos métodos de comercialización. Esto es, la planeación y desarrollo de un producto son más significativos para un producto de consumo que para uno de uso industrial.

-) Ciclo de vida de un producto.

El ciclo de vida del producto es una representación gráfica relativa a la historia de ventas de un producto desde el momento en que se introduce hasta el punto donde se ha dado de baja. Existen 4 etapas principales en el ciclo de vida del producto, las cuales se muestran en el esquema No. 14.
(Ver esquema No. 14)

Esquema No. 14
Ciclo de vida del producto



Fuente: PEH, op. cit., p. 219

Las etapas son las siguientes:

- **Introducción.** En esta etapa se introduce el producto, siendo sus ventas de cero y las utilidades negativas. Se realiza la distribución inicial y se inicia la promoción. En esta etapa es importante dar a conocer al consumidor las características del nuevo producto, sus ventajas y usos.
- **Crecimiento.** Durante este período el producto es aceptado por los consumidores y el comercio. La distribución inicial se expande, se aumenta la promoción, se obtienen pedidos repetitivos de los compradores iniciales, y la publicidad por rumor incrementa las ventas. Las utilidades alcanzan un tope y después comienzan a declinar. Es

ta etapa es vital para la supervivencia del producto, debido a que las reacciones de la competencia ante su éxito afectarían su vida estimada. Casi al final cuando las utilidades descienden bajan los precios y se hacen necesarios gastos publicitarios.

- **Madurez o consolidación.** En este período la competencia es un factor serio. Hasta el final de este lapso, los productos competidores causan un corte profundo al crecimiento del mercado de la empresa. La curva de ventas sube hasta su punto máximo y comienza a declinar - mientras las utilidades siguen ascendiendo. Los competidores acentúan las mejoras en sus productos. Los que sobreviven esta etapa realizan esfuerzos de promoción y distribución, enfocados en su mayoría hacia los distribuidores.
- **Declive.** En el transcurso de esta etapa el producto se vuelve obsoleto y su pérdida de ventajas competitivas da como resultado el descenso en las ventas, por lo que es necesario considerar la cancelación de algunos modelos de la línea de productos, con el fin de eliminar - los que no produzcan utilidades. En este lapso, los esfuerzos de promoción se cortan, se eliminan los distribuidores y se elaboran planes para retirar el producto.

Entre las características de un producto se pueden mencionar las siguientes:

-) Marca. " Es un nombre, símbolo, diseño o combinación de ellos que permita identificar y distinguir al producto o servicio de la competencia" (45)

Las marcas facilitan que los consumidores identifiquen un producto o servicio; les aseguran a los compradores que están adquiriendo un producto de igual calidad cuando lo compran de nuevo. Le sirve de garantía en lo que se refiere a la consistencia y calidad, ayuda a crear más fácil su publicidad y ayuda a crear una imagen más fuerte del producto.

La marca es la base fundamental para que un producto se venda, por lo tanto, debe ser distintiva, novedosa, sencilla, y sugerir beneficio y las características del producto.

-) Envase. " Es cualquier material que encierra un artículo y que no forma parte integral del mismo" (46)

El envase debe ser económico, atractivo, debe adaptarse al producto. Su finalidad es proteger a éste, distinguiéndolo de otros productos y conservándolo en condiciones higiénicas. Además, el envase es útil para facilitar su manejo, prevenir la pérdida de sus elementos o aún la adulteración del mismo. Finalmente, el envase contribuye a la venta del producto.

-) Empaque. " Es cualquier material o cosa, con o sin envase, que guarda un artículo con el fin de facilitar su entrega al consumidor o cliente." (47)

El empaque debe ser ligero, económico, que no se des-

(45) AGUILAR, op. cit., p. 57

(46) op. cit., p. 61

(47) Ibid, p. 63

truya fácilmente, fácil de manejar. El empaque influye en la actitud de los consumidores hacia el producto, y esto a su vez afecta sus decisiones de compra. Los objetivos del empaque son: proteger el producto durante su transporte, diferenciarlo del de la competencia, ofrecer mayores utilidades del producto.

-) Etiqueta. "Es un papel, un pedazo de metal o cualquier otro material que se fija en el envase" (48).

La etiqueta muestra información sobre el producto, lo identifica y además da instrucciones sobre el uso del producto. Proporciona también el contenido o los ingredientes del producto, informa su precio y los registros correspondientes y el de patente. Las etiquetas favorecen la venta del producto. Cuando el producto puede perder poder de satisfacción se señala entonces fecha de caducidad.

Otras características, importantes son también el diseño del producto, el color, la calidad del producto, las garantías que ofrece, los servicios de apoyo para su mantenimiento. Todos estos factores son importantes para la venta del producto, ya que son determinantes en la aceptación o rechazo del mismo por parte de un cliente.

b) Precio.

"Es la cantidad que se paga por una mercancía o servicio" (49).

(48) Ibid, p. 65

(49) BELL, op. cit., p. 407

El precio no se puede definir tan fácilmente, puesto - que tiene varios significados según el punto de vista con - que se le aprecie. Para la teoría económica, el precio, el - valor y la utilidad son el atributo de un artículo que lo ha - ce capaz de satisfacer deseos. El valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio. La utilidad es el atributo de un artículo - que lo hace capaz de satisfacer deseos. Por lo que el precio es el valor expresado en moneda o dinero, que se le asigna a un bien para satisfacer deseos.

Stanton, respecto al precio, opina: "es la cantidad de dinero - mas probablemente algunos bienes - que se necesita para adquirir en intercambio una combinación de un producto y los servicios que lo acompañan" (50).

El interés que tiene el consumidor por el precio está relacionado con la satisfacción o beneficios que espera del producto en términos de satisfacción de necesidades. Para el fabricante, el precio, es la forma a través de la cual, él cubre los costos de la mercancía vendida quedándole un remanescente para absorber otros gastos y contribuir a las utilidades de la empresa.

-) La determinación de precios.

Es la actividad clave dentro del sistema capitalista de libre empresa. El precio de mercado influye en el precio que se paga por los factores de producción: tierra, trabajo y capital. El precio por tanto, se convierte en un regulador bá-

sico del sistema económico, debido a que influye en la colocación de éstos recursos. Los altos salarios atraen la mano de obra, las tasas de interés altas atraen el capital, etc.

Los pasos para fijar los precios a los productos son - los siguientes:

- . Seleccionar el objetivo de precios.
 - . Identificar la evaluación del mercado seleccionado como meta del precio, y la capacidad de compra.
 - . Determinación de la demanda.
 - . Investigación de las relaciones entre la demanda, los costos y la utilidad.
 - . Análisis de los precios de los competidores.
 - . Selección de una política para fijar los precios.
 - . Selección de un método para fijar los precios.
 - . Selección del precio definitivo.
- . Determinar el objetivo de los precios, con metas que describen el papel del precio en los planes a largo plazo de la organización. Estos objetivos van a influir en las decisiones de la mayor parte de las áreas funcionales, deben ser congruentes con la misión y objetivo general de la empresa. Las principales metas de la determinación de precios son: lograr la tasa interna de retorno sobre la inversión, o sobre las ventas netas; estabilizar los precios; mantener o mejorar la participación en el mercado; enfrentar o evitar la competencia y maximizar utilidades.

. **Evaluar el mercado seleccionado como meta del precio.** Es necesario conocer las actitudes y reacciones de los consumidores hacia la mezcla de mercadotecnia, esto es, identificar los valores que se esperan de las operaciones de algunos tipos específicos de compradores. Las personas que integran el mercado deben tener capacidad, necesidad, deseo y autoridad de adquirir el producto. Estos factores tienen consecuencias directas al momento de fixar precios. La capacidad de compra incluye recursos como el efectivo, el crédito, la riqueza y otros productos que pueden cambiarse en una operación de intercambio.

. **La determinación de la demanda.** La cantidad demandada de un producto aumenta en medida que bajan los precios. Si aumentan los precios la demanda disminuye. En tanto que permanezcan estables las necesidades, capacidad del poder adquisitivo, deseos y autoridad del comprador y mientras permanezcan constantes las condiciones del medio, se mantendrá en vigor la relación inversa fundamental entre el precio y la demanda. Si los responsables de mercadotecnia pueden determinar la elasticidad de los precios, la fixación de éstos se vuelve más fácil.

. **Relación entre la demanda, el costo y la utilidad.** Para comprender tales relaciones se puede recurrir al punto de equilibrio y el análisis marginal. El primero consiste en la representación gráfica del punto en el cual los costos de fabricar un producto igualan el ingreso recibido por su venta.

El responsable de mercadotecnia debe analizar el punto de equilibrio para comparar las repercusiones sobre los ingresos totales y el punto de equilibrio para cada uno de los precios que se esté considerando. El segundo es el punto de utilidad máxima, en el cual el costo marginal es igual al ingreso marginal. El ingreso marginal es el cambio en los ingresos totales que ocurre después que se vende una unidad adicional del producto. El costo marginal, es el costo asociado con la producción de una unidad más del producto. Si se combinan los conceptos de costo e ingreso marginales, puede lograrse el concepto económico de fijación de precios para obtener utilidades óptimas.

. **Análisis de los precios de la competencia.** El conocimiento es fundamental para la investigación de mercados. Ya determinados los precios de la competencia, la empresa puede utilizar el precio para aumentar sus ventas.

. **Selección de una política de fijación de precios.** Se utilizan para decidir en qué forma el precio actuará como un componente de la estrategia de mercadotecnia, y de qué forma los métodos de fijación de precios se relacionan con los aspectos prácticos para calcular precios. Son normas prácticas para solucionar los problemas de establecer precios.

. **Selección de un método para fijar precios.** Después de seleccionar una política de precios, el responsable de mercadotecnia tiene que escoger un método para establecer los precios en forma regular. Este método debe tomar en cuenta los

objetivos de los precios, lo mismo que el conocimiento de los compradores, la demanda, los costos y la competencia. Existen tres métodos para fijar precios: precios con orientación hacia la demanda y precios orientados a la competencia.

. Selección del precio final. Se realiza estableciendo objetivos de precios, conociendo algo del mercado seleccionado como meta y determinando la demanda, la elasticidad del precio, los costos y los factores de la competencia. El precio final está influido por el papel del precio en la mezcla de mercadotecnia. Su fijación se basa en la experiencia y el conocimiento técnico. El precio, es un factor muy importante para la mercadotecnia, más aún, cuando las condiciones económicas son buenas y los consumidores se sienten prósperos.

c) Distribución.

La distribución es " el amplio rango de actividades que tienen que ver con el movimiento eficiente de productos terminados desde el ángulo de la línea de producción al consumidor, y en algunos casos incluye el movimiento de materias primas desde la venta de abastecimientos hasta el principio de la línea de producción" (51). Estas actividades incluyen los canales de distribución, la ubicación de los expendios, y sistema de almacenamiento.

-) Canales de distribución.

"Son los conductos que cada empresa escoge para distribuir

(51) National Council of Physical Distribution Management. Cita en HELL, op. cit., p. 316

buir lo más completa, eficiente y económicamente posibles — sus productos o servicios de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible" (52).

Se conocen cuatro canales que no necesariamente tienen que emplearse al mismo tiempo. Son los siguientes: productor, mayoristas, minorista y por último el consumidor. Pueden escogerse diferentes formas para hacer llegar el producto al consumidor, tales como:

- Del productor al mayorista— del mayorista al minorista y de éste al consumidor.
- Del productor al mayorista y de éste al consumidor.
- Del productor al minorista y de éste al consumidor.
- Del productor al consumidor.

-) Ubicación de los expendios.

La empresa debe determinar en qué áreas del mercado pueden abrirse expendios. Algunos de ellos pueden abrirse en lugares donde la empresa ya tenga unos establecidos con la posibilidad de crecer o engrandecerse. Otros pueden establecerse en lugares que parezcan prometedores a la empresa, esto es, nuevas áreas de mercado. En ambos casos la empresa puede guiarse por la competencia, y el potencial latente de utilidades que ofrezca cada área del mercado

-) Sistema de almacenamiento.

En la mercadotecnia deben conocerse las características que debe reunir un almacén desde el punto de vista del merca

do, características tales como: que permita la entrada y salida de artículos al almacén lo más rápida y económicamente posible, que reduzca la unidad de producción a los tamaños - deseados por los clientes; interrumpa lo menos posible la corriente rápida desde el departamento de producción hasta la entrega al cliente.

Esto, se hace posible si el almacén está cerca de los consumidores, si se encuentra cerca de las líneas de comunicación y si se encuentra cerca de los proveedores.

La distribución debe decidir sobre el número de expendios y su ubicación, debe decidir sobre el tipo de canales de distribución a emplear. A través de ella, la empresa coloca sus productos en cada expendio disponible o distribuye selectivamente. Existe, también la distribución intensiva, la cual coloca los bienes al público de manera que éstos los adquieran con frecuencia y con mínimo esfuerzo. La distribución exclusiva se usa para crear una mayor relación entre vende - dor y revendedor en la fortuna del producto.

d) Promoción

La promoción se refiere a "todo tipo de actividades mercadotécnicas diseñadas para estimular la demanda" (53). La - promoción puede dividirse en: publicidad, propaganda, venta personal y promoción de ventas.

(53) BELL, op. cit., p. 337

-) Publicidad.

La publicidad involucra la comunicación de formas no personales de mensajes visuales u orales hacia importantes auditorios seleccionados, con el objeto de informar e influir sobre ellos para que compren mercancías o servicios o se inclinen favorablemente hacia ciertas ideas, instituciones o personas. A través de la publicidad el fabricante se pone en contacto con sus mercados. La publicidad al llevarse a cabo antes de consumarse la acción de ventas, implica ser una acción motivadora hacia la venta, y no realiza la venta misma.

Los objetivos de la publicidad son fundamentalmente aumentar las ventas y las utilidades de la empresa. Otros objetivos son; ayudar a la venta del producto, ayudar a un programa de relaciones públicas de la empresa; combatir a la competencia; ayudar a una promoción de ventas; otorgar información al público sobre la empresa, sus artículos y servicios; crear una idea o actitud hacia los productos o servicios; asegurar el uso correcto de un artículo o producto.

Los medios que se utilizan en la publicidad son diversos:

- mensajes en periódicos y revistas
- tableros y carteles a la intemperie
- cartulinas colocadas en los medios de transporte
- mensajes en radio y TV
- Letreros en las tiendas
- Películas realizadas con fines publicitarios

- objetos novedosos que incluyan mensajes u ostenten el nombre del comerciante.
- autoparlantes, etc.

Para que los métodos de publicidad electos sean efectivos, la empresa debe tener las siguientes cualidades:

- calidad del producto
- precios adecuados y justos
- garantías y servicios adecuados
- Entrega oportuna del producto
- Crédito suficiente
- Vendedores aptos

-) Propaganda

Tiene por objeto la difusión de ideas. "Se refiere a la comunicación de información, ya sea por medios personales o no personales, que no está de un modo directo pagada y no identifica claramente la fuente del mensaje" (54)

La propaganda puede ser una parte importante en la promoción, por ejemplo, cuando un negocio introduce un nuevo producto, es altamente deseable que aparezcan artículos en relación a éste en periódicos y revistas. Es útil que el producto se destaque en programas de T.V., tal vez uno en que se otorguen premios. La propaganda como herramienta en la mercadotecnia es muy difícil de controlar, pues no hay seguridad de que la información será publicada, y aún si es va -

(54) BELL, op.cit., p.338

blicada el negociante tiene muy poco que opinar sobre la — forma en que se presente.

-) Venta personal

"Está creada para un individuo en especial, o un grupo pequeño. El énfasis se hace en los mensajes de presentación de ventas y en la negociación de las transacciones a través de contactos personales con el cliente" (55)

La venta personal se da en función de distintos factores, como son: el tamaño de la fuerza de ventas; la asignación de los mejores vendedores a ciertos territorios; el reclutamiento; selección y entrenamiento efectivo de nuevos vendedores; las políticas de ventas; la motivación a la fuerza de ventas, etcétera.

-) Promoción de ventas.

"Abarca todo lo que incluye los métodos de estimular la demanda en el punto de venta del producto"(56)

Con muchas las actividades que se incluyen como promoción de ventas, tales como: medios audiovisuales en el punto de venta, películas y videotapes; folletos para ayudar a la venta del producto; concursos entre intermediarios y consumidores; catálogos, listas u otras publicaciones; exposiciones, exhibiciones, demostraciones y muestras de artículos o servicios; regalos, objetos, cupones y estampillas, etcétera.

Existen muchas formas de mezclar los elementos de la -

(55) BELL, op. cit., p. 338

(56) AGUIAR, op. cit., p. 93

promoción para obtener efectos totales diferentes. Su combinación debe estar dirigida hacia los mismos objetivos de promoción. La utilidad que se obtenga y los beneficios que se produzcan se darán en función de la habilidad y capacidad — que tenga el ejecutivo de mercadotecnia para manejar tales elementos e integrarlos adecuadamente.

Es necesario que para alcanzar los objetivos establecidos en el área de mercadotecnia, se consideren todos y cada uno de los elementos de ésta; definiendo sus características, problemas y cualidades para manejarlos adecuadamente. La debida integración, coordinación y control de las actividades que comprende la mercadotecnia y su profundo conocimiento — permitirán lograr un desarrollo conjunto para la empresa y para la sociedad, a través de la satisfacción de las necesidades de los individuos, y la obtención de utilidades como resultado de ello.

E) FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA.

Es evidente que "la mercadotecnia cumple muchas funciones importantes en una economía tan compleja como lo es la muestra" (57). No obstante, el autor G. David Hughes identifica básicamente cuatro funciones como las más relevantes:

-) Proporcionar ciclos de información para orientar la producción. Es decir, que a través de la investigación de mercados y la investigación del producto pueden determinarse

(57) G. D. HUGHES, op. cit., p. 4

la necesidad que existe de este último y la posibilidad y capacidad que tiene la empresa para elaborarlo. Como resultado de este análisis la organización debe dirigir sus esfuerzos a la producción de tales productos, su promoción y venta.

-) Ofrecer técnicas de mercadotecnia masiva que permitan utilizar técnicas de producción masiva. La producción masiva que se deriva de la aplicación de nuevas tecnologías requiere de técnicas que permitan establecer una comunicación entre l los productores y los compradores. La mercadotecnia ofrece - en este aspecto elementos tales como la publicidad y la promoción.

-) Ajustar la dinámica entre la oferta y la demanda. El equilibrio que debe existir entre la oferta y la demanda se torna difícil debido a las fuerzas que las hacen tan dinámicas en una economía en desarrollo. En relación a la oferta, la competencia se vuelve más crítica por la creación frecuente de nuevos productos, a través de la investigación y desarrollo de la capacidad tecnológica.

La demanda por otro lado, se vuelve más activa por la jerarquía de necesidades, la satisfacción marginal decreciente y el deseo de libertad de elección. Esto, significa respectivamente que cuando un individuo tiene satisfecha una necesidad le surge otra; por otra parte, el consumidor que frecuentemente consume el mismo producto obtiene menos satisfacción y, finalmente, el individuo al tener la libertad de escoger la calidad y cantidad de los artículos que desea establece entonces niveles de incertidumbre en la demanda de bie

nes y servicios.

-) Estimular el cambio social y elevar el nivel de vida. La promoción de nuevos productos y nuevos estilos a través - de los distintos medios de comunicación masiva, pone las innovaciones al alcance de todos. Estas situaciones crean en - entonces cambios sociales que definen nuevas metas personales a los distintos segmentos de la sociedad.

Las herramientas auxiliares en la realización de las funciones de la mercadotecnia pueden clasificarse bajo tres diferentes aspectos:

- . Elementos que permiten anticipar la demanda. Tales como: la Investigación de mercados.
- . Elementos que contribuyen a incrementar la demanda. Incluye a la publicidad y promoción de ventas.
- . Elementos que se remiten a satisfacer la demanda. Como son: almacenamiento, planeación de ventas, fuerza de - ventas, canales de distribución y transportación.
- . Elementos que permiten anticipar la demanda:

INVESTIGACION DE MERCADOS. Su principal objetivo es el de -- proporcionar información de las características, dimen siones y tendencias del mercado para facilitar la toma de decisiones. Se realiza a través del análisis del -- mercado, análisis del producto y análisis de la distri bución.

A través de la Investigación de Mercados, la empresa de fine las verdaderas necesidades de los consumidores, los loca liza en un contexto geográfico; al mismo tiempo da a conocer las clases socioeconómicas que permiten establecer políticas de precio más racionales. También da la oportunidad de conocer los requisitos que deberá cumplir el producto a ofrecer, y los posibles canales de distribución que se van a utilizar. Anticipando así la demanda.

. Elementos que contribuyen a incrementar la demanda:

PUBLICIDAD. Su objetivo es comunicar a un público, información para que conozca, acepte , compre y prefiera a la empr sa y sus productos. Comprende las siguientes actividades: planeación de la campaña publicitaria; producción selección de medios y desarrollo de la campaña; control de resultados.

PROMOCION DE VENTAS. Su objetivo es el de ayudar a la venta de los productos de la empresa. Consta de los siguientes elementos: desarrollo del programa de promociones, evaluación de resultados.

La publicidad y la promoción de ventas contribuyen a incrementar la demanda del producto o servicio que la empr sa ofrece, al igual que la obtención de una imagen ante el mercado mediante la comunicación de mensajes en diferentes medios masivos y el establecimiento de diversas actividades que ayudarán a la venta de tales productos.

- Elementos que se remiten a satisfacer la demanda:

ALMACENAMIENTO. Su objetivo es el de señalar las características que debe reunir un almacén para que se puedan cumplir los objetivos que persigue el estudio de esta técnica. Considera programas de planeación del almacén, funcionamiento y control del almacén.

PLANEACION DE VENTAS. Su objetivo es el de establecer la filosofía de acción y las metas a lograr en el área de ventas. Se realiza a través del establecimiento de: políticas de ventas, pronóstico de ventas, presupuesto de ventas.

FUERZA DE VENTAS. Su objetivo es integrar, desarrollar y coordinar una eficiente fuerza de ventas. Incluye el reclutamiento y selección de vendedores; capacitación de vendedores; dirección y control de ventas; remuneración a vendedores, actividad de ventas; control de pedidos.

CANALES DE DISTRIBUCION. Su objetivo es hacer llegar los productos al consumidor de manera eficiente, en cuanto a oportunidad, de volúmenes, precios y servicios. Incluye la determinación de los canales; su funcionamiento y control.

TRANSPORTACION. Su objetivo es el de llevar por un medio de locomoción una mercancía de un lugar a otro. Implica la definición de los diferentes medios (tren, avión, etc).

el estudio de las características de los medios y cos tos de transportación.

Todos estos elementos contribuyen a satisfacer la deman da existente y a planear la demanda futura. Es decir, ofrecen a la empresa medios para transferir las mercancías a los -- clientes trasladando y manejando los productos desde el pun to de almacenamiento hasta el lugar de consumo. La serie de elementos antes descritos se enuncian en forma sencilla, des cribiendo sustancialmente su contenido. Los subelementos que se señalan en relación a cada uno de ellos ayudan a obtener una idea más amplia de lo que significa cada una de estas ac tividades de la mercadotecnia.

F) ORGANIZACION DEL AREA DE MERCADOTECNIA.

La organización de la mercadotecnia se realiza en base al conocimiento que se tiene del medio en el cual funciona -- la empresa. Para estructurar la actividad de mercadotecnia -- en una organización, debe considerarse tanto el mercado como las innovaciones tecnológicas, que naturalmente facilitan a los miembros de la empresa la solución de sus problemas de -- una manera eficiente y novedosa. Por otra parte, debe tomar-- se en cuenta la evolución que tiene la sociedad y los cambios en su comportamiento.

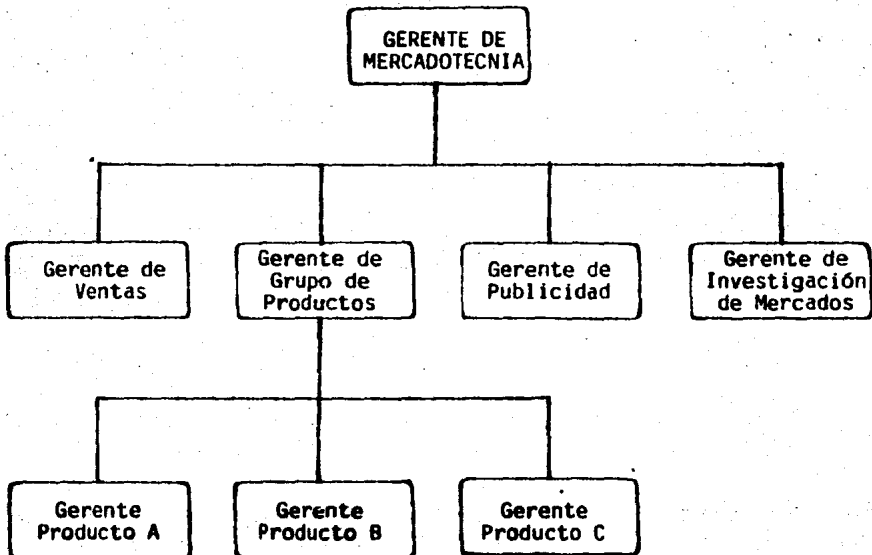
Otro factor importante es la competencia que continua-- mente está ofreciendo productos nuevos y más eficientes, a -- través de marcas más aceptadas en el mercado. La empresa de--

cluyendo pronósticos de ventas, presupuestos y programas de publicidad, presupuestos y programas de comercialización, asignación de precios y mejora del producto; realiza la implementación de planes aprobados en coordinación con el gerente de ventas, el gerente de publicidad y el de promoción de ventas, y revisa los resultados de los planes y recomienda acciones para obtener mejoras. Su responsabilidad como especialista es conocer todo aquello que está relacionado con el producto.

Una organización en base a gerencias de producto puede estructurarse como se muestra en el siguiente esquema.

Esquema No.16

Organización basada en gerencias de producto



Este tipo de organización es comúnmente el más empleado por empresas que manejan un número grande de productos. Dependiendo del tamaño de la empresa, o sus características, el gerente de producto se le conoce como: gerente de marca, especialista del producto, gerente de producto-mercado, gerente de planeación del producto. Todos ellos finalmente son -- responsables de la coordinación y planeación básica de un -- producto, una línea de productos o una marca.

Esta estructura se utiliza ampliamente en las organizaciones debido al gran volumen de marcas y productos que hoy en día ofrecen las empresas.

El gerente de marca se dedica a apoyar plenamente la -- marca que le ha sido asignada, obviamente debe ignorar otras marcas y productos de la empresa. El modelo estructurado en gerencias de producto debe estar integrado por subunidades -- funcionales. De modo que todos los gerentes de producto comparten los recursos comunes compitiendo entre ellos para ganárselos.

Esta organización permite que las empresas se adapten fácilmente al crecimiento, incorporando nuevos gerentes de -- producto bajo la responsabilidad de los gerentes de grupo; y en caso de que los gerentes de grupo lleguen a supervisar un número límite de gerentes de producto, se procede a crear -- nuevas gerencias de grupo. Aún cuando, el número de éstas -- creciera demasiado, pueden crearse entonces divisiones que -- cuentan con su propio personal de publicidad y ventas.

La división que se hace en las empresas relativa a las gerencias de mercado, tiene una mejor orientación que permite que las organizaciones que cuentan con líneas de productos — que atraen a diferentes segmentos de mercado, tengan facilidades para explotar las oportunidades económicas de cada segmento.

La persona encargada de llevar el producto al mercado preciso no tiene ingerencia en las actividades que no obstante son necesarias para desarrollar tan importante tarea. Los gerentes de mercado cumplen básicamente las mismas funciones que los gerentes de producto, encaminadas específicamente a los mercados asignados.

Este tipo de organización rara vez se aplica por sí sola, ya que por lo general las empresas combinan este modelo con el de gerencias de producto, pues son estructuras que se manejan de manera parecida.

4. Organización con gerentes generales.

Este tipo de organización es una extensión de la gerencia de producto o de mercado pero aplicada a un nivel de divisiones. Cada división está organizada individualmente y — tiene sus propias herramientas de mercadotecnia y recursos — para la manufactura. Cada una de las divisiones forma sus — propios departamentos de publicidad, ventas, investigación de mercados. En ocasiones las divisiones no llegan a ser autosuficientes en la integración de tales departamentos.

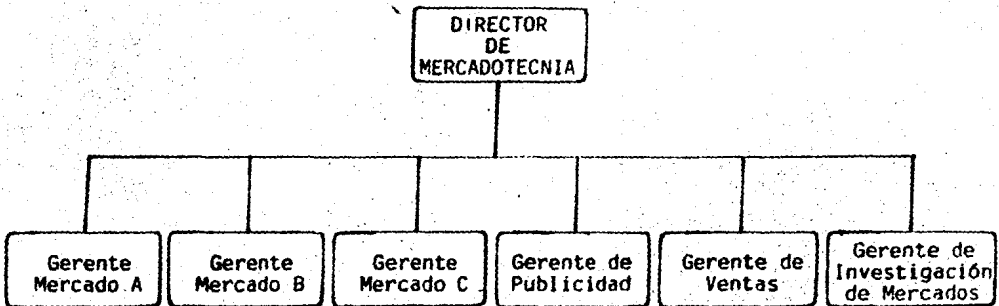
3. Organización basada en gerencias de mercado.

El origen de este modelo de organización se deriva de un concepto parecido al de la organización basada en gerencias de producto. La tarea de explotar el rendimiento de determinados segmentos del mercado, se asigna a especialistas que se encarguen de ello. La empresa que posee diversos mercados, puede agruparlos descentralizando tales segmentos geográficamente, esto naturalmente afecta a la fuerza de ventas.

La estructuración basada en gerentes de mercado puede apreciarse en el siguiente esquema. (Ver esquema No.17).

Esquema No. 17

Organización basada en gerentes de mercado.

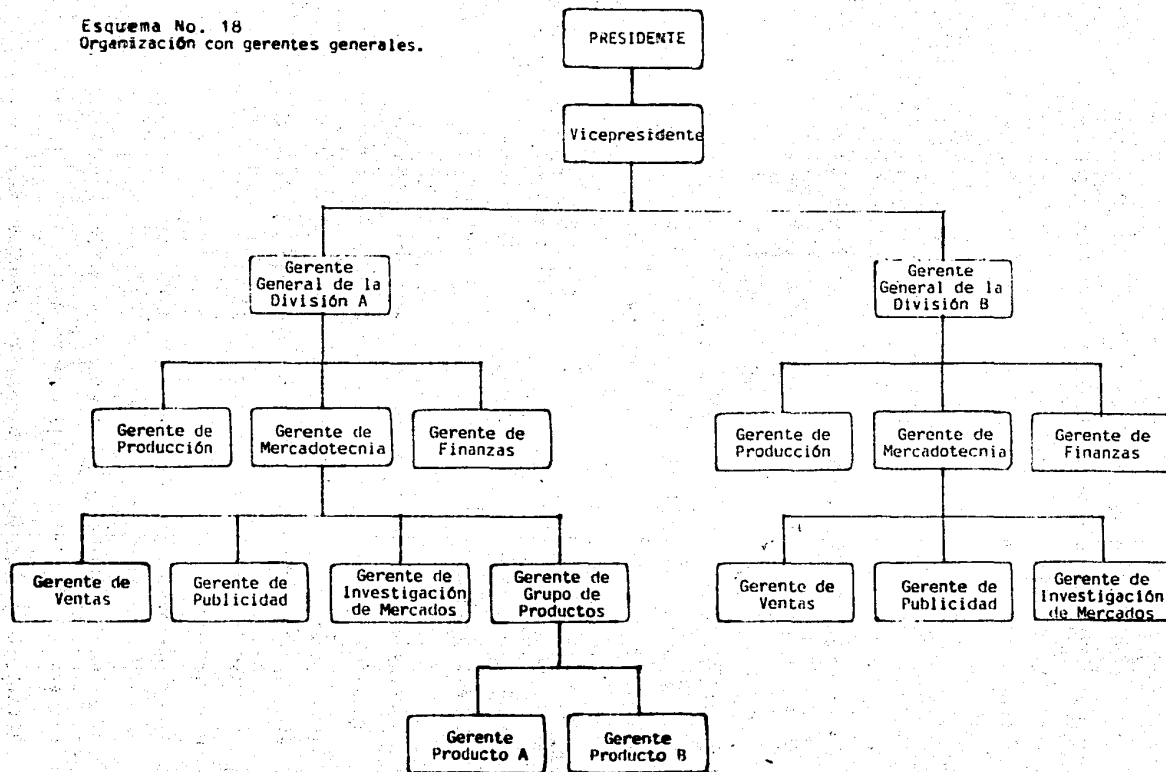


Fuente: HUGHES, op. cit., p. 136

La utilización de una organización con gerentes generales se recomienda a las empresas que manejan un gran volumen de productos. Es conveniente estimar por otra parte, la importancia de establecer un grupo de mercadotecnia a nivel corporativo que contribuya con mejores servicios, disminuyendo costos y facilitando el establecimiento de políticas uniformes y generales en relación a nuevos productos y a las relaciones que se tengan con los clientes.

En el esquema siguiente se muestra la organización con gerentes generales. (Ver esquema No.18)

Esquema No. 18
Organización con gerentes generales.



De hecho, la actividad de mercadotecnia se desarrolla cubriendo fundamentalmente tres niveles de la organización, comenzando por el nivel jerárquico más alto para lograr el éxito deseado teniendo una visión general y una amplitud mayor en las perspectivas.

. La mercadotecnia en la alta dirección. En este nivel - el director de mercadotecnia y el personal ejecutivo deciden la dirección básica que la empresa debe adoptar. Se determina la clase de empresa que se desea tener. Así mismo, se definen los clientes, planeando los productos y servicios que se van a ofrecer. Las decisiones orientadas a la mercadotecnia en este nivel se refieren a la planeación estratégica, - que define la misión de la empresa, es decir, la clase de em presa que debe ser.

La alta dirección indica también la dirección específica orientada hacia la mercadotecnia a aquellos otros niveles que son inferiores .

. La mercadotecnia en la dirección media. La persona o per sonas responsables en este nivel se encargan de llevar a cabo una estrategia, coherente con la misión de la empresa y que alcance los objetivos asignados a la división. Generalmente, las estrategias son planes a largo plazo que tienen de 3 a 5 años de duración. Las estrategias de mercadotecnia incluyen decisiones sobre producto, distribución, precio y promoción.

. La mercadotecnia en el nivel operativo. Los individuos que trabajan a nivel operativo deben desarrollar programas - detallados que indican la manera de llevar a cabo la estrategia

gía de mercadotecnia. Las tácticas o planes de acción normalmente se refieren a plazos de acción cortos, de 1 año. El departamento de mercadotecnia a este nivel representa un elemento clave para la empresa puesto que contribuye por una parte, a desarrollar los detalles tácticos de los planes de mercadotecnia a largo plazo y preparar los programas de corto plazo necesarios; por otra parte, las actividades de mercadotecnia que se realizan en este nivel ofrecen a los demás niveles superiores información que requieren acerca de clientes, competencia, acontecimientos sociales, económicos, y políticos, ventas anteriores, utilidades, etc.

Definitivamente, la integración de las funciones de mercadotecnia a las demás unidades de la organización es necesaria para lograr la administración eficaz del sistema en general. Por supuesto que debe mantenerse a la mercadotecnia en una posición de liderazgo ya que esta actividad sirve de puente entre la empresa y el ambiente que la rodea.

CAPITULO IV
APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
EN EL AREA DE MERCADOTECNIA

A) IMPORTANCIA DE LA PLANEACION EN LA MERCADOTECNIA.

El autor Mark E. Stern señala que la función de planeación de la mercadotecnia incluye "todas las actividades administrativas y técnicas necesarias para determinar las metas de la empresa y los objetivos generales y específicos del área, la detección de problemas y oportunidades en el mercado, la formulación de estrategias adecuadas para lograr los objetivos preestablecidos, el diseño de los diferentes programas de mercadotecnia, la integración de los planes individuales en un plan de mercadotecnia y el ajuste del plan a cambios del ambiente" (59).

La planeación de la mercadotecnia se realiza a través de un proceso que permite relacionar los objetivos generales de la empresa con los objetivos principales del área, dando

(59) Mark E. STERN, cita en "La planeación de la Mercadotecnia", Enrique Cárdenas Castillo, (México, ITAM, 1976)p22

un marco de referencia por el cual se analizan, organizan, - integran y controlan los recursos, los problemas y las oportunidades que posiblemente se presentan ante las cuales se realiza la formulación y selección de alternativas que señalen los mejores cursos de acción, los cuales servirán de base para la toma de decisiones.

A través de la planeación la empresa puede lograr los objetivos fijados con anterioridad, satisfaciendo los gustos y las necesidades de los consumidores, persiguiendo un mejor nivel de vida para los miembros que integran a la sociedad, mediante las utilidades que logre la empresa.

Algunas de las razones por las que se considera importante la actividad de planeación en la mercadotecnia son las siguientes:

-) La evolución dinámica de las empresas, hace que éstas se vuelvan más competitivas rápidamente, por lo que es necesario que la organización tenga la habilidad para planear si desea sobresalir y sobrevivir en el futuro.

-) A través de la planeación las empresas experimentan un progreso ordenado que les indica cómo, cuándo, dónde, por qué y quién obtendrá los mejores resultados en un tiempo deseado.

-) La planeación contribuye a lograr los objetivos de la empresa, y del área de mercadotecnia que define aquélla, de terminando guías de acción, incentivos y formas de medición

para evaluar el progreso obtenido.

-) Planear en mercadotecnia, es el método más efectivo - que permite al área utilizar y coordinar sus recursos de una manera óptima, para obtener utilidades, satisfacer las necesidades del cliente y contribuir al desarrollo de la empresa.

Evidentemente, la planeación de la mercadotecnia es necesaria ya que a través de ella se buscan las mejores estrategias para alcanzar las metas plenamente. Además de que proporciona una estructura común para todas las actividades de mercadotecnia.

En suma, la planeación es una actividad central para - la gerencia de mercadotecnia que tiene como objetivo principal dirigir sus esfuerzos para satisfacer las necesidades -- del cliente. Por tanto, una forma de lograrlo es realizando actividades de planeación desarrolladas en los diferentes niveles jerárquicos. Es decir, que la alta administración, estará encargada de aplicar la planeación estratégica, la administración media desarrollará planes a largo plazo para -- llevar a efecto la misión de la empresa; y la administración a nivel operativo diseña finalmente los planes tácticos a -- corto plazo para poder ejecutar el programa a largo plazo de la empresa.

Por lo tanto, "la planeación es crítica para la gerencia de una empresa orientada hacia la mercadotecnia, ya sea ésta grande, mediana o chica"(60).

(60) HELL, op. cit., p. 56

B) PROCESO DE PLANEACION DE LA MERCADOTECNIA.

El proceso de planeación de la mercadotecnia constituye una parte fundamental de todo el sistema de la organización, pues forma parte del proceso de planeación general de la empresa.

La empresa que desea obtener éxito en la implantación de un proceso general de planeación relativo a la mercadotecnia, debe desarrollarlo partiendo desde el nivel jerárquico más alto de la organización con el fin de tener una visión general y una mayor amplitud en sus perspectivas. De hecho, el proceso de planeación de mercadotecnia cubre las actividades que se realizan desde la cabeza de la organización hasta aquellas que se desarrollan en los niveles más bajos.

Las diferentes fases que comprenden el proceso de planeación describen en suma responsabilidades particulares a cada nivel jerárquico. Por supuesto, que esta diferenciación que se hace respecto a los diferentes niveles, no implica -- que las tareas de planeación se lleven a cabo aisladamente, por el contrario, todas estas actividades forman parte de un sistema continuo e integrado.

El autor Martin L. Bell señala al respecto, "no podemos decir que la alta gerencia lleva a cabo su trabajo, que luego la gerencia media lo toma a su cargo y así sucesivamente. Pues existe solamente un proceso de planeación"(61).

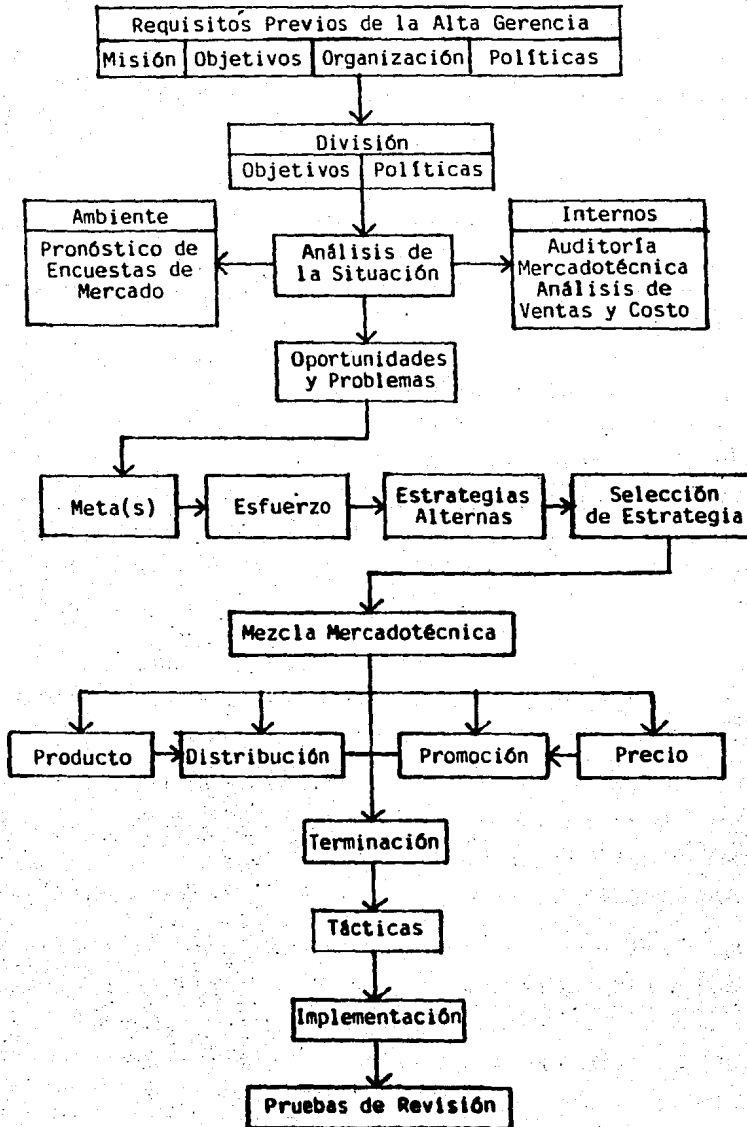
(61) BELL, op. cit., p. 56

Esto significa que la planeación debe ser producto del esfuerzo conjunto de los miembros de la empresa que contribuyen con su trabajo, dependiendo naturalmente de alguna otra persona.

La aplicación de un sistema completo de planeación en el área de mercadotecnia, las empresas logran visualizar y planear su mercado en función de los gustos y las necesidades que presentan sus consumidores.

De acuerdo a la opinión del autor Martin L. Bell, se detallan en el siguiente esquema las etapas que necesariamente deben considerarse para establecer un proceso de planeación en el área de mercadotecnia. (Ver esquema No. 19)

Esquema No. 19
Proceso de planeación de mercadotecnia



Fuente: Martín L. BELL, op. cit., p.59.

El proceso consta básicamente de siete etapas, las --
cuales se explicarán mas adelante. Las etapas son las siguien-
tes:

1. Establecimiento de requisitos previos a la planeación.
2. Desarrollo de la estrategia mercadotécnica a largo plazo.
3. Desarrollo de la mezcla mercadotécnica.
4. Terminación del plan.
5. Diseño de tácticas mercadotécnicas.
6. Comunicación e implementación.
7. Monitoreo y revisión.

Cada etapa está constituida por diversos aspectos, los cuales se tratarán en el desarrollo y explicación de cada etapa.

1. Establecimiento de los requisitos previos a la planeación.

Los miembros responsables de desarrollar esta fase son aquellos que integran la alta gerencia. Deben determinar un marco de referencia dentro del cual los demás miembros de la empresa puedan desarrollar sus actividades de mercadotecnia.

En base a los lineamientos generales que establezca la alta gerencia, los individuos encargados de elaborar el plan de mercadotecnia, lo llevan a cabo de acuerdo a las responsabilidades de la alta gerencia. Los requisitos básicos pre-

vios son:

-) La misión de la empresa. Con ella se define la clase de compañía que los ejecutivos desean que sea; y los clientes y mercados a los cuales pretenden servir.

-) Los objetivos. Con los resultados que pretende alcanzar la empresa y que deben ser considerados al diseñar la estrategia de mercadotecnia para conseguirlos. Los objetivos referentes a la unidad o departamento de mercadotecnia se fijan una vez establecidos los objetivos generales de la empresa.

-) La organización. Es necesario diseñar y fijar el personal que será responsable de realizar la actividad mercadotécnica. Cuando el personal ha sido incorporado y designado, pueden desarrollarse entonces los distintos planes de mercadotecnia.

-) Políticas. Deben establecerse lineamientos que fijen un cuadro de acción administrativa en la organización. Este cuadro de trabajo sirve posteriormente en la formulación de estrategias.

2. Desarrollo de la estrategia mercadotécnica a largo plazo.

Esta etapa de la planeación generalmente se lleva a cabo por los altos ejecutivos de la mercadotecnia, ya sea el director de mercadotecnia o gerente, si se trata de una empresa pequeña.

En realidad no existe una serie de pasos exactos para desarrollar la estrategia de mercadotecnia, sin embargo, el autor plantea los siguientes:

a) El análisis de la situación mercadotecnica. Este es el primer paso efectivo de la planeación de mercadotecnia. Abarca cuatro tipos de análisis:

. El primero, consta de una revisión periódica de las fuerzas y debilidades de la empresa, es decir una auditoría de mercadotecnia; que considera también una evaluación del desempeño pasado y presente de la organización, cuyos resultados son importantes para la futura formulación de las estrategias.

. El segundo análisis estudia el ambiente mercadotécnico que emplea técnicas de encuestas para reunir información relativa a la mezcla de mercadotecnia.

. El tercer estudio, se refiere a las ventas y costos del área de mercadotecnia.

. El cuarto y último análisis, comprende los pronósticos de la industria y ventas de la empresa, que le permiten enterarse de las condiciones generales de la industria en que se desarrolla y lo que puede vender y obtener de utilidades, si se continúa con la estrategia actual, comparando tales datos, con los objetivos de la empresa para descubrir posibles huecos en la planeación.

b) Oportunidades y problemas. Este segundo paso de la planeación consiste en identificar los problemas relativos a las oportunidades, que se descubrieron a través del análisis de la situación. Las oportunidades que pueda encontrar la empresa se dan en relación a los consumidores, la economía y el ambiente público; posiblemente su aprovechamiento origine nuevas creaciones de productos, obtención de mejor eficiencia, la consideración de mercados de la competencia, etc. —

Ahora bien, los problemas en la mercadotecnia, pueden reflejarse en situaciones que exigen acciones como: mejorar las ventas, aumentar las utilidades, participar más en el mercado. Además de referirse a la actividad competitiva, etc. Las oportunidades al igual que los problemas deben respectivamente aprovecharse y solucionarse para obtener un desarrollo efectivo en la mercadotecnia.

c) Identificación de las metas de mercado. A través del análisis de la situación y la evaluación de las oportunidades y los problemas, el gerente de mercadotecnia puede identificar o establecer varias metas o segmentos posibles en el mercado. La selección de una meta particular se hace en función de la relación que tenga ésta con los objetivos de la empresa, la oportunidad que representa la meta y la capacidad de la organización para realizar un programa capaz de alcanzar dicha meta.

d) Determinación de la escala de esfuerzos. El gerente después de haber determinado las metas a lograr, debe i -

identificar las actividades o trabajos que deben llevarse a cabo para alcanzarlas. Esto, implica por consiguiente estimar la cantidad de esfuerzos necesaria como: recursos financieros, capacidad de producción, fuerza de trabajo, etc. Posteriormente, evaluando el resultado de la identificación de tareas y la estimación de los recursos requeridos para alcanzar las diferentes metas, el gerente puede ya establecer una selección final de la mejor meta que considere adecuada de acuerdo a la cantidad de esfuerzo que pueda invertir para su logro.

e) Consideración de enfoques alternos y selección de una estrategia mayor. En esta etapa el gerente de mercadotecnia es responsable de seleccionar un plan general o estrategia mayor. Para realizar dicha selección debe contar con aptitudes en planeación estratégica, experiencia en mercadotecnia y un pensamiento creativo. Por otra parte, debe considerar las ventajas, desventajas, peligros y posibilidades que representa cada plan mercadotécnico alterno.

Naturalmente, el gerente de mercadotecnia no debe desarrollar los detalles de estos planes, únicamente debe manifestar el enfoque posible a seguir. Ya que, los encargados de hacerlo directamente son los miembros que ocupan niveles abajo de la gerencia de mercadotecnia.

3. Desarrollo de la mezcla mercadotécnica.

Posteriormente a la formulación de la estrategia a lar

go plazo se lleva a cabo el desarrollo de la mezcla mercadotécnica, que se refiere al establecimiento de decisiones estratégicas importantes relativas al producto, distribución, promoción y precio. Las decisiones estratégicas relativas a tales elementos deben integrarse y coordinarse para formar un programa de acción total de mercadotecnia, encaminado a lograr la meta específica y los objetivos de la empresa.

Cuando el programa de mercadotecnia está listo puede presentarse entonces a la alta gerencia para recibir su aprobación.

4. Terminación del plan.

La serie de pasos realizados hasta esta etapa en el proceso de planeación implican ya la adopción de un plan formal de mercadotecnia en la organización. La terminación del plan formal de mercadotecnia, requiere el cumplimiento de los siguientes aspectos:

a) Integración del documento por escrito. Una vez revisado el programa de mercadotecnia integrado por los varios planes o estrategias de la mezcla mercadotécnica, se forma un solo manuscrito. Este documento debe resumir los datos de mercadotecnia más importantes, incluyendo el propósito, el alcance y un enfoque general.

b) Revisión del plan integrado. Debe hacerse considerando la coherencia existente entre aquél y los objetivos de la empresa y de mercadotecnia; por otra parte, deben esti

marse las políticas, así como las oportunidades que tal plan presenta para la organización. Otro factor que se tomará en cuenta es que los requisitos de capacidad económica que establezca el plan se fijan dentro de los límites del presupuesto de mercadotecnia. La revisión debe incluir una comparación del plan con la estrategia que la gerencia intenta llevar a cabo. De igual manera, debe indicarse si el plan es adecuado, factible, integral, si incluye un programa y un presupuesto, si está por escrito y proporciona métodos de implantación. Finalmente, la revisión del plan debe comprender una evaluación de las condiciones ambientales relativas a aspectos legales, económicos, sociales y de la competencia que puedan obstaculizar la aplicación del plan.

c) Preparación del plan final por escrito. El planeador debe preparar el documento final por escrito. El trabajo consiste en integrar el material que debe incluirse y escribir las partes del sumario. En realidad no existe un patrón general que indique la manera de organizar este documento. Sin embargo, en un inciso posterior incluido en este capítulo se presenta un modelo que podría ser útil en la elaboración del plan de mercadotecnia.

d) Obtención de la aprobación de la alta gerencia. Cuando el plan final ha sido revisado, el gerente de mercadotecnia debe presentarse a la alta gerencia para recibir su aprobación. En caso de que la gerencia rechace el plan, el gerente debe tratar de vender la idea hasta que se acente; para ello puede valerse de los siguientes principios: demostrar que el plan es el mejor y más completo que puede proponer la unidad de mercadotecnia; acompañar la presentación --

del plan con ayudas visuales, para destacar su contenido; realizar la presentacion del plan perfectamente estudiada para lograr el efecto que se desea; y, presentar el plan con entusiasmo y conviccion de que definitivamente es el plan mas adecuado. Una vez aprobado el plan, se piden instrucciones especificas para poder implementarlo.

5. Diseño de tácticas mercadotécnicas.

La aprobación del plan a largo plazo indica que va vue de completarse el desarrollo del plan a corto plazo o táctica. Para ello, es necesario establecer planes específicos de acción relativos a cada elemento de la mezcla de mercadotecnia. El plan táctico integral debe comprender los siguientes aspectos:

- a) Mención de las acciones específicas que se llevarán a cabo.
- b) Identificación de los individuos responsables de cada acción.
- c) Un programa que indique cuándo debe iniciarse y terminarse cada acción.
- d) Un presupuesto integral que especifique el costo planeado para cada acción.
- e) Mención de los resultados anticipados de cada acción.

En realidad los planes contenidos en el plan táctico - van a determinar qué es lo que va a hacerse, cuándo y cómo se va a hacer, quién lo va a hacer, cuánto va a costar y los resultados que se esperan. Este plan debe estar por escrito,

puesto que va a constituir una guía para la realización de las actividades de mercadotecnia. Además, de que con él se van a comunicar instrucciones y sirve de herramienta de control pues permite hacer comparaciones de los resultados obtenidos con lo señalado en el plan.

6. Comunicación e implementación.

Es necesario presentar el plan táctico a los demás miembros de otros niveles de la organización, personas que van a llevar a cabo los programas. La manera de comunicar el plan táctico a las personas responsables de implementarlos debe ser persuasiva, de modo que se estimule y motive al grupo encargado de desempeñarlo, logrando como resultado la implantación de un programa exitosamente.

Ciertamente, esta implementación debe realizarse a través de actividades de liderazgo ejercidas por la gerencia mercadotécnica lineal; ahora bien, es en esta etapa donde se detecta si la planeación realizada estuvo bien hecha. De lo contrario, deben descubrirse las razones y ajustarse el plan nuevamente.

7. Monitoreo y revisión.

El último paso de este proceso de planeación consiste en revisar el desarrollo del plan en acción; debe obtenerse información retroalimentadora que indique si el programa está funcionando. Cuando esta auditoría o control sugiere la necesidad de algún ajuste o revisión, el gerente debe reali-

zar los cambios necesarios para poder conservar el rumbo de la empresa, hacia las metas establecidas.

La planeación de la mercadotecnia conduce a un proceso cíclico que requiere de retroalimentación y control. El autor opina que la puesta en acción de los planes tácticos se hace a través de instrucciones adecuadas a la organización - operacional y este proceso de ejecución requiere de una evaluación que corrija, modifique o cambie las acciones o estrategias cuando es necesario; comenzando de nuevo con el ciclo de planeación mercadotécnica.

Cabe señalar, que debido al dinamismo que presenta el mercado y la reacción e interacción de la competencia, es im posible anticipar en forma precisa estos ambientes. Lo que significa que aún cuando la formulación de planes de mercado técnica se basa en estudios profundos, en el momento de revisarlos la gerencia puede percatarse de que su plan resulta - obsoleto o debe sufrir modificaciones en sus tácticas ajustando su desarrollo para compensar los cambios que alteran - el ambiente. Una medida que puede tomarse para evitar tales situaciones es la formulación de una estrategia de contingencia que permita reemplazar a aquella que esté fallando.

C) NECESIDAD DE PLANEAR ESTRATEGICAMENTE EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

Las empresas en la actualidad desarrollan sus actividades en un medio de continuos cambios, que provoca el incre

mento en el grado de incertidumbre y complejidad en el manejo de sus operaciones. Las variaciones que se presentan en el ambiente, económico, político, social y competitivo,; además de la escasez de recursos y de capital ocasionan tiempos de espera muy prolongados en la implementación de los planes elaborados en las organizaciones.

Esto, es consecuencia principalmente de las frecuentes alteraciones que sufre la información necesaria para la planeación, relativa a los clientes, la competencia y los distintos acontecimientos del medio. Tales cambios hacen necesaria la modificación de planes y estrategias que naturalmente toma cierto tiempo, causando atrasos en la ejecución de tales planes.

Aún cuando no pueden definirse con precisión éstas variables, sí pueden anticiparse en cierta medida. Su conocimiento reduce definitivamente el grado de inseguridad que comúnmente tienen las organizaciones cuando no cuentan con datos de apoyo tan fundamentales para la formulación de alternativas orientadas a lograr los objetivos de la organización y de la mercadotecnia.

El autor Martin L. Bell considera que " el concepto de mercadotecnia se verá en una segunda formulación en la cual la preocupación genuina del consumidor reemplazará a la orientación y servicio hacia el consumidor"(62). Es decir, - que los consumidores van a continuar demandando en el futuro más satisfactores y la empresa que desea cubrir sus necesi-

(62) BELL, op. cit., p. 25

dades deberá hacerlo sacrificando parte de sus utilidades para sufragar mayores costos de mercadotecnia con el fin de -- servir eficazmente al cliente.

Las utilidades entonces, van a ser la recompensa del talento y habilidad que posea la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esta situación exige un esfuerzo integrado de las empresas cada vez mayor y el empleo de métodos científicos en la planeación y solución de problemas.

La planeación estratégica se presenta oportunamente como una herramienta útil, facilitando la planeación, el desarrollo de estrategias, la selección sistemática y científica de entre las alternativas disponibles, y ofreciendo un control de las operaciones para poder proporcionar satisfacción al cliente.

A través de la planeación estratégica, las organizaciones orientadas hacia la mercadotecnia pueden planear los mercados que desean cubrir, las mercancías y servicios específicos que permiten a la alta gerencia determinar las decisiones que desean tomar en relación a la clase de empresa que quieren tener y los clientes a los cuales desean atender, y la manera de satisfacer sus necesidades. Por tanto, la planeación estratégica es crítica para la gerencia de una empresa, aún cuando sea pequeña.

1. Ventajas.

La aplicación de la planeación estratégica en el área de mercadotecnia ofrece beneficios para las organizaciones que la adoptan. Algunos de ellos son los siguientes:

-) Contribuye a crear un clima que guíe a la organización a la satisfacción del cliente.

-) Integra un sistema de información sobre el mercado, que provee continuamente datos y reportes sobre eventos importantes, hechos, tendencias y posibilidades en cuanto a clientes, medio ambiente y la competencia.

-) Ayuda a comprender el mercado actual de la empresa, definiendo segmentos del mercado para enfocarlos al negocio en general, aumentando si lo desea su participación en el mercado.

-) Distribuye los recursos de la empresa y del área para poder aprovechar al máximo las oportunidades y resolver los problemas que se relacionan con los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

-) Obliga a los miembros de la organización a planear -- sus actividades de acuerdo a las limitaciones, tomando en -- consideración las necesidades y gustos de los consumidores.

-) Anticipa el cambio y administra las condiciones futuras a las que ha de enfrentarse la empresa.

-) Fija objetivos y estrategias coherentes con las nece-

sidades y gustos de los consumidores actuales y potenciales, en relación a la capacidad que tiene la empresa para servirlos.

-) Facilita la toma de decisiones al considerar cursos alternos de acción, evaluándolos de acuerdo con los objetivos perseguidos.

-) Establece un sistema de retroalimentación por medio del cual es posible detectar posibles desviaciones y controlar mejor el sistema general.

-) Busca establecer un equilibrio entre los recursos, las necesidades y gustos de los clientes para lograr un crecimiento de la organización con utilidades.

-) Elimina en gran parte las sorpresas y facilita la comunicación mejorándola a través del intercambio de información que se realiza entre los miembros responsables de efectuarla.

D) PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL AREA DE MERCADO TECNIA.

En la actualidad, los gerentes o ejecutivos de mercadotecnia tienen la responsabilidad de planear estratégicamente sus actividades, para ello es necesario que a través de estudios y análisis de diversos factores ambientales y del mercado, identifiquen las oportunidades y problemas del área.

Todo esto, con la finalidad de desarrollar una estrategia de mercadotecnia, estrategia basada en las diferentes estrategias relativas a los elementos de la mezcla de mercadotecnia: producto, distribución, promoción, precio. Con el desarrollo e implementación de estas estrategias de la mezcla, la empresa puede aprovechar las ventajas y desventajas que tiene ante la competencia y ante las diversas situaciones -- que se suceden en torno a ella.

Al aprovechar las oportunidades y resolver los problemas que se le presentan en el futuro, o aún, los que tenga en el presente, la empresa traza el camino hacia los objetivos principales, que son: obtener utilidades y sobretodo, satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores.

A continuación se presenta una serie de pasos que se sugieren para aplicar el proceso de planeación estratégica -- en el área de mercadotecnia. Naturalmente, la aceptación y -- adopción de este proceso debe adaptarse a las condiciones y necesidades, recursos y características de cada empresa en -- particular.

Es necesario aclarar que aún cuando la planeación estratégica se desarrolla en los altos niveles de administración, no puede estar separada de los otros tipos de planeación -- (planeación táctica, planeación operacional), puesto que éstas no pueden aislarse ya que forman parte de un sistema -- continuo e integrado.

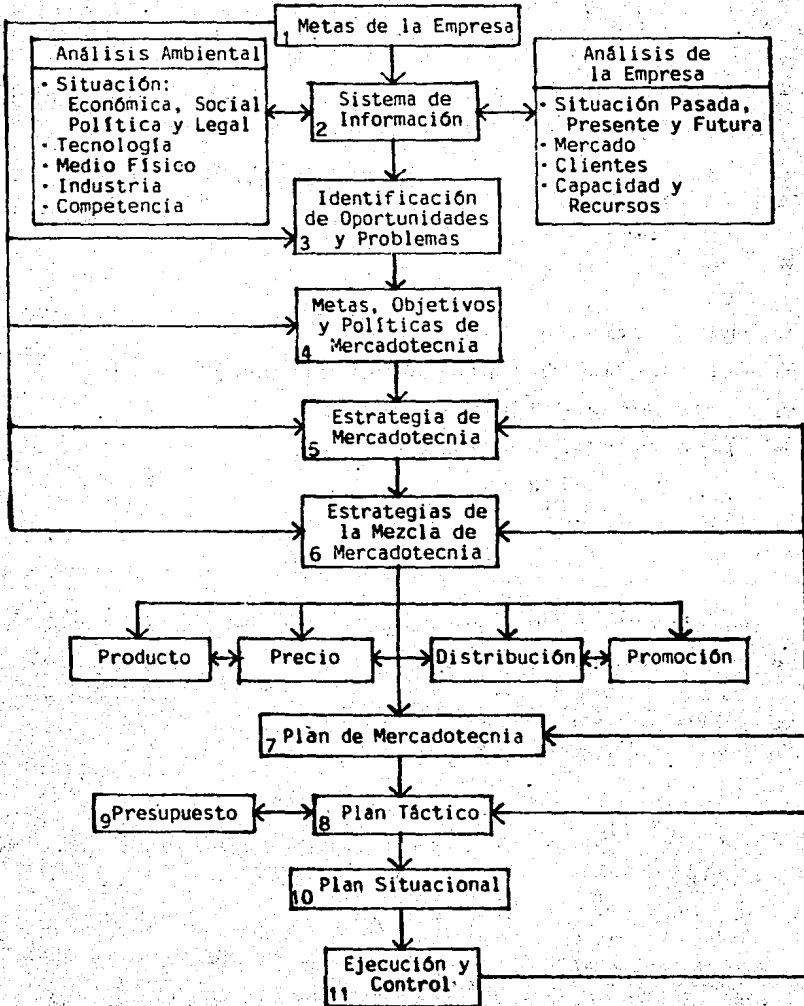
Los pasos que integran el proceso de planeación estratégica en mercadotecnia son los siguientes:

1. Definición de las metas de la organización.
2. Establecimiento de un sistema de información.
3. Identificación de oportunidades y problemas.
4. Establecimiento de los objetivos del área de mercadotecnia.
5. Formulación de la estrategia de mercadotecnia.
6. Formulación de estrategias relativas a la mezcla de mercadotecnia.
7. Elaboración del plan final de mercadotecnia.
8. Desarrollo del plan táctico.
9. Presupuesto.
10. Plan situacional.
11. Ejecución de los planes.
12. Control de los planes.

En el esquema No. 20 se pueden apreciar estas distintas etapas o pasos. Tales pasos serán descritos más adelante.

Esquema No. 20

Proceso de planeación (estratégica) en el área de mercadotecnia.



1. Definición de las metas de la organización.

Para considerar el desarrollo de la planeación estratégica en una unidad o gerencia de mercadotecnia, la alta administración debe definir las metas que desea alcanzar en un tiempo determinado. Las metas se refieren a los propósitos, la misión, los objetivos y políticas de la organización. El propósito debe basarse en el papel que la sociedad vea que la empresa debe desempeñar. La misión se define en relación al producto y mercado o servicio y clientela a quien se sirve o desea servir en el futuro. Los objetivos "se establecen en base a los valores personales de los ejecutivos y pueden expresarse en términos financieros y sociales"(63), éstos representan los resultados que desea lograr la empresa.

Es importante que además de las metas, la alta administración defina políticas que guíen la conducta y comportamiento de los miembros que la integran. Así mismo, es conveniente que tanto las metas como las políticas se den a conocer a través de toda la organización, de modo que ambos elementos se consideren en todos los niveles y en todas las funciones, antes de y para desarrollar cualquier actividad.

Definitivamente, las metas y políticas determinadas por la alta gerencia van a dar un sentido básico de dirección a las operaciones y actividades del área de mercadotecnia. Esto implica un mayor grado de coordinación e integración de esta área a las demás que integran a la empresa.

(63) HUGHES, op. cit., p. 652

2. Establecimiento de un sistema de información.

El sistema de información consiste en recopilar y adquirir datos válidos y confiables que permitan a la empresa conocer los distintos factores que influyen en el logro de las metas y los medios para conseguirlos.

La unidad de mercadotecnia puede recurrir a diversas fuentes de información, para crear su sistema de información. Estas fuentes se dividen básicamente en dos: fuentes internas y fuentes externas.

-) Fuentes internas:

- . Encuestadores de la empresa.
- . Investigadores de mercado y empleados de la unidad.
- . Miembros de otros departamentos: investigación y desarrollo del producto, ventas, publicidad, etc.
- . Miembros de otras áreas: producción, finanzas, compras, tesorería, ingeniería y proyectos, etc.
- . Archivos e informes de la empresa: auditorías anteriores, pronósticos, presupuestos, estudios de mercado, etc.

-) Fuentes externas:

- . Clientes y consumidores, actuales y potenciales
- . Distribuidores, proveedores
- . Competidores
- . Exportadores e importadores
- . Gente relacionada con la industria o sector (ingenieros, consultores, etc.)
- . Dependencias gubernamentales (Sría. de Comercio, -

- Srta de Programación y Presupuesto, etc.)
- . Cámaras de comercio y asociaciones comerciales
 - . Publicaciones, informes y estudios de instituciones de investigación y universitarias.
 - . Agencias de investigación
 - . Periódicos y revistas especializadas

El gerente de mercadotecnia como responsable del análisis de la información recolectada debe tener contacto continuo con estas fuentes con el fin de mantenerse actualizado. Posterior a la recolección de los datos, la información debe ser clasificada, interpretada y evaluada para que finalmente el gerente o personal responsable determine su utilidad.

Ahora bien, a través del sistema de información se va a realizar un análisis del medio y de la empresa para detectar posibles fallas en el área, descubrir oportunidades y -- estimar las ventajas y desventajas que tiene la empresa en cuanto a recursos, características y capacidades.

a) Análisis ambiental.

El análisis ambiental permite al gerente conocer en base a diferentes aspectos (económico, político, social, técnico, industria y competencia) los distintos factores que indudablemente influyen en el desarrollo de las actividades encaminadas al logro de las metas tanto de la organización como del área de mercadotecnia. Los datos que va a proporcionar el --

sistema de información respecto a los distintos aspectos son:

SITUACION ECONOMICA.

- A nivel nacional.
 - . tendencias y condiciones de los distintos indicadores económicos, tales como: consumo, empleo, inflación, salarios, nivel del poder adquisitivo, PIB, - PNB, deuda externa, precio del dinero, etc.
- A nivel internacional.
 - . acuerdos aduanales y comerciales
 - . relaciones con el exterior
 - . exportaciones, importaciones
 - . situación económica de otros países
 - . situación monetaria internacional
 - . deuda global

SITUACION POLITICA Y LEGAL.

- Tendencias y condiciones de la política nacional
 - . políticas y medidas del gobierno relativas a: la competencia, protección al consumidor, conservación de los recursos naturales, protección del medio ambiente.
 - . legislaciones del gobierno relativas a: aspectos de trabajo, sindicatos, aspectos de comercio, aspectos fiscales, impuestos, subsidios, etc.

CIENCIA Y TECNOLOGIA.

- Cambios e innovaciones científicas y tecnológicas recientes.
 - . nuevos materiales
 - . novedosos sistemas de fabricación

- . nuevos fenómenos
- . patentes
- . invenciones
- . nuevos productos, etc.

SITUACION SOCIAL

- tendencias y características del comportamiento y fenómenos sociales.
 - . índice de población (edad, sexo, edo. civil)
 - . crecimiento demográfico
 - . distribución geográfica
 - . índices de inmigración y emigración
 - . índices de natalidad y mortalidad
 - . estilo de vida y empleo del tiempo
 - . educación, alfabetismo
 - . salud, riqueza, etc.

MEDIO FISICO

- condiciones del tiempo (clima, época del año)
- contaminación
- fenómenos naturales (terremotos, ciclones)

SITUACION DE LA INDUSTRIA O SECTOR

- tendencias y condiciones del sector al que pertenece la empresa.
 - . índice de crecimiento del sector
 - . participación de la competencia en el sector
 - . posición de la competencia en el sector
 - . posición de la empresa en el sector
 - . nuevos y principales competidores en el sector

- problemática actual del sector.
 - . limitaciones
 - . situación de la competencia
 - . legislación vigente
 - . posibilidades de expansión o estancamiento, etc.

SITUACION DE LA COMPETENCIA

- políticas de venta y distribución
 - . productos que ofrece, marcas y sus características
- estrategias por mercado
 - . promoción que realiza
 - . precios que fija, condiciones y en qué términos
- su organización y servicios que ofrece
- su participación en el mercado
 - . clientes
- capacidad tecnológica, de investigación y desarrollo
 - . personal técnico
 - . capacidad de producción, calidad
 - . grado de satisfacción de los consumidores
- capacidad de comercialización
 - . personal de mercadotecnia y ventas
 - . facilidades y técnicas de ventas
 - . imagen de la competencia en el sector
 - . fuerza de ventas

b) Análisis de la empresa.

El análisis de la organización es útil para el gerente de mercadotecnia, puesto que puede definir y determinar el -

nivel de desempeño y la situación pasada, presente, así como pronosticar la situación futura de la misma. Así mismo, obtendrá datos de la unidad de mercadotecnia. El análisis proporciona por otra parte, información sobre sus fuerzas y debilidades, su capacidad y recursos (humanos, técnicos, financieros y materiales) con que cuenta, y descubre las ventajas y limitaciones ante los competidores. Tales datos son:

SITUACION PASADA

- grado de desempeño de la empresa en general
- nivel de desempeño de la gerencia de mercadotecnia
- posición de la empresa en el sector
- índice de ventas y utilidades
- principales competidores
- principales problemas que se tuvieron
 - soluciones a tales problemas
- estrategias empleadas en la mezcla y de mercadotecnia
- recursos técnicos, financieros, humanos, materiales de que disponía, etc.

SITUACION ACTUAL

- mercado
 - características y tendencias (tamaño, localización, composición, segmentos del mercado, densidad demográfica, distribución geográfica)
 - distribución (por territorios, por ventas, por tamaño, personal empleado, canales empleados)
 - participación de la empresa en el mercado
 - nivel de desarrollo y expansión en el mercado
 - tendencias del mercado e imagen de la empresa en él

- clientes
 - . potenciales y reales
 - . comportamiento, preferencias, hábitos y lugares de compra
 - . actitudes hacia la empresa y hacia el producto
 - . posicionamiento
 - . nivel de ventas y pedidos
 - . comportamiento en cuanto a precios, promociones, producto y canales de distribución.
 - . etc.
- capacidad y recursos de la empresa
 - . capacidad tecnológica, investigación y desarrollo de nuevos productos
 - personal técnico, capacidad de producción, volumen de productos, calidad y coste
 - material y equipo
 - . capacidad de servicio, distribución, tiempo de entrega, satisfacción de la demanda, garantías y servicios al cliente.
 - . capacidad de comercialización
 - personal de ventas, personal de mercadotecnia, facilidades de compra, técnicas de venta, posicionamiento, imagen de la empresa, etc.
 - . capacidad de financiamiento
 - capital disponible, solvencia, pasivos, inversiones
 - utilidades, índice de ventas, presupuesto, pérdidas, etc.

SITUACION FUTURA

A través del análisis e interpretación de los datos sobre la situación pasada y presente de la empresa, el gerente

de mercadotecnia puede realizar suposiciones respecto al futuro, es decir, puede pronosticar las condiciones que posiblemente prevalecerán en relación a diversos aspectos. Los pronósticos contribuyen a reducir el nivel de incertidumbre respecto a eventos futuros y proporcionan una guía para el desarrollo y planeación de actividades con cierto grado de confiabilidad y certeza. El responsable de planear puede elaborar diferentes tipos de pronósticos: de ventas, de demanda etcétera.

3. Identificación de oportunidades y problemas.

El análisis ambiental y de la empresa son herramientas que ayudan a descubrir las oportunidades y problemas que se presentan en la actualidad o se presentarían posiblemente en el futuro. La interpretación de la información recopilada — produce resultados que dejan conocer diversos factores sobre los cuales la empresa determina si puede tener control de ellos o no.

Las oportunidades y problemas determinan al mismo tiempo ventajas y desventajas que tiene la empresa ante la competencia y ante el sector al que pertenece. Estos factores influyen en el desarrollo de las alternativas estratégicas para cada elemento de la mezcla de mercadotecnia, y por lo tanto deben de considerarse aprovechando las oportunidades y solucionando los problemas. Con la finalidad de continuar el mejor camino hacia el logro de los objetivos de la organización y del área de mercadotecnia.

4. Establecimiento de los objetivos del área de mercado - tecnia.

Es necesario que la determinación de objetivos para el área de mercadotecnia se realice en base a los objetivos y -
volíticas generales de la organización. Esto, con el fin de
mantener un alto grado de coordinación e integración en las
actividades que se desarrollen tanto en el área de mercadotec
nia como en las demás áreas de la empresa.

La formulación de objetivos en el área proporciona un
sentido de dirección a las actividades necesarias. Además, o
frece un punto de referencia fundamental para la evaluación
del progreso realizado y el resultado real obtenido.

La evaluación y análisis de las distintas oportunidades
y problemas dan un lineamiento para establecer objetivos fac
tibles y racionales. Por lo tanto, los resultados que espere
lograr en un tiempo determinado la gerencia de mercadotecnia
deben definirse considerando tales aspectos.

Los objetivos que se definan deben dirigirse para cada
segmento del mercado que la empresa haya seleccionado. Algun
os objetivos del área de mercadotecnia, pueden ser:

-) Aumentar el mercado. Este objetivo puede lograrse con
la innovación y desarrollo del producto mejorando las líneas
de productos para incrementar su uso; y/o con la innovación
y desarrollo del mercado, esto es, descubrir mercados para -
nuevos usos finales.

-) Incrementar la participación en el mercado. Esto es posible a través del desarrollo del producto y su mejora para obtener una ventaja competitiva, mejorar el producto en calidad, características, rendimiento; por medio de la realización de un mayor esfuerzo para persuadir la compra y tomar ventaja competitiva, esto, empleando: publicidad, promoción, ventas, distribución, etc. ; otra opción es la mejora de servicios y garantías que se ofrecen al consumidor, considerando lugar y momento adecuados, prontitud en la entrega, distribución, empleo de políticas de crédito.

-) Incrementar las utilidades. Para conseguirlo es conveniente realizar esfuerzos para obtener un mayor volumen de ventas, reforzando la fuerza de ventas y la distribución, empleando mayores esfuerzos en publicidad y promoción; así mismo precede la eliminación de actividades que no rindan utilidades, esto es, racionalizar productos o líneas de productos las ventas y canales de distribución, los servicios a los clientes; otra opción es la reducción en los costos, con el mejoramiento y mayor eficacia de los elementos de la mercadotecnia y de los métodos de desarrollo de la mezcla.

5. Formulación de la estrategia de mercadotecnia.

El gerente de mercadotecnia o persona responsable de la dirección del área, debe comparar los recursos de mercadotecnia con las oportunidades y los problemas del mercado con el objeto de formular diferentes estrategias a través de las

cuales se alcancen las metas de mercadotecnia y consecuentemente de la organización.

Una vez elaboradas las estrategias deben evaluarse con siderando factores tales como: la coherencia entre ellas y las metas, objetivos y políticas de la empresa y de mercadotecnia; su consistencia con los elementos de la mezcla de mercadotecnia; la cantidad y costo que cada una de ellas representa en relación a los recursos necesarios para solucionar diversas situaciones; la capacidad que ofrezca cada estrategia para producir los resultados esperados.

Después de evaluar las diferentes estrategias, el gerente seleccionará aquella que se adapte mejor a los recursos, capacidad y necesidades de la organización y sobretodo, la que mejor explote las ventajas de la empresa sobre la competencia. Algunas de las estrategias posibles que se establecen en relación al producto, mercado y la demanda son:

-) Estrategias de producto-mercado. Involucran la selección de mercados específicos que sean factibles de alcanzar a través de aplicar diversas estrategias relativas a los elementos de la mezcla. Se dividen en cuatro básicamente: penetración del mercado, desarrollo o extensión del mercado, desarrollo de nuevas ventajas y aplicaciones del producto, éstas tres se orientan a la expansión y persiguen reforzar la posición de la empresa; ahora bien, existe una cuarta estrategia que se dirige a la diversificación buscando un desarrollo para la empresa, persiguiendo el crecimiento a través de una ma-

por participación en nuevos mercados con nuevos productos, ésta estrategia es la de diversificación.

-) Estrategias relativas a la demanda. Se emplean como un recurso para investigar los medios de incrementar el nivel de ventas. Existen básicamente tres estrategias: para aumentar la demanda del producto, es similar a la estrategia de penetración del mercado; estrategia para aumentar la participación en el mercado, es la penetración del producto actual en otros mercados; estrategia para ampliar la demanda general que vue da atraerse hacia el producto, identificando no consumidores que se sientan atraídos por el producto.

Cualquier estrategia que se seleccione de las antes mencionadas o alguna otra, deberá ser elegida en función de su contribución a los objetivos de la empresa y de los diversos factores antes mencionados. Además, deben considerarse el am biente, la reacción de la competencia y la relación existente costo-beneficio.

6. Formulación de estrategias relativas a cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

En esta etapa, el responsable de mercadotecnia debe de desarrollar, evaluar y seleccionar las estrategias que con sidere convenientes para el manejo de los elementos que com ponen la mezcla. Esto es, el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Al desarrollar las estrategias alternas de la mezcla ,

el gerente de mercadotecnia debe basarse en un proceso inductivo, considerando los distintos subelementos relativos a cada elemento de la mezcla de mercadotecnia.

Para desarrollar la estrategia de producto, del precio, de la distribución y promoción es necesario realizar previamente los pasos que integran el proceso de planeación hasta ahora mencionados. La planeación del producto no puede comenzar por tanto, hasta que se haya completado estos pasos, ya que ellos proporcionan los objetivos, políticas, organización, crecimiento de la mercadotecnia y la dirección general que requiere el gerente antes de tomar decisiones relativas a la oferta del producto. Existen cinco pasos básicos a seguir en el desarrollo de las estrategias para cada elemento:

a) Determinación de los subobjetivos del elemento. Se definen las metas que se desean alcanzar en relación a cada elemento: producto, precio, distribución y promoción; o bien se toma la forma de problemas que se quieran resolver. Estos subobjetivos se relacionan con los de mercadotecnia y de la empresa.

b) Aislamiento de los eventos y problemas del elemento. Se determinan los problemas y eventos relativos a cada elemento. Por ejemplo, saber qué producto vender, con qué características, qué clase de servicio ofrecer, qué costo debe tener; qué precio fijar, cómo fijarlos, qué relación deben tener con los costos, qué descuentos ofrecer; qué canales de distribución emplear, cuánto debe gastarse en ellos, qué almacén emplear, en qué lugar; y por último, qué medios utilizar para

la promoción, el presupuesto destinado para ello, qué efectividad tiene la promoción, etc. En realidad los problemas que surjan en las empresas y los eventos que se presenten dependen de las condiciones y características de cada una de ellas. Por lo tanto, pueden surgir múltiples preguntas en relación a cada elemento.

c) Resolución de los eventos y problemas de cada elemento. Los problemas y sucesos identificados deben resolverse. Las soluciones que se tomen en esta etapa dan forma a la evolución de la estrategia de cada elemento. Para establecer posibles soluciones es necesario considerar todos aquellos factores de los cuales se obtendrá información y datos necesarios como son: los clientes, últimos usuarios, que ofrecen datos sobre las características que desean que tenga el producto, la calidad y su costo; las características deseables de los canales de distribución, su atención, rapidez requerida, y requerimientos de servicio que demandan los clientes; los precios que están dispuestos a aceptar, los requerimientos de descuentos, etc; los medios de promoción que produzcan mejores resultados, los mensajes que prefieren, etcétera.

Las soluciones que se propongan deben estar orientadas hacia el cliente, consumidores, y demás personas que intervengan en la compra e adquisición del producto o servicio, tratando de lograr la satisfacción de las necesidades del consumidor.

d) **Evaluación de la estrategia del elemento.** Cada estrategia debe evaluarse en relación a los demás elementos de la mezcla. Es decir, que se deben de considerar los efectos que tenga cada una en cuanto a las decisiones sobre los demás elementos. La estrategia debe orientarse a la satisfacción de los objetivos de cada elemento, de los demás elementos, de mercadotecnia y de la organización en general. Logrando una completa integración de los distintos elementos de la mezcla.

Así mismo, debe tomarse en cuenta la capacidad que ofrece cada estrategia para cumplir tales objetivos y los requerimientos necesarios para hacerlo, además de la relación costo-beneficio que cada una de ellas represente.

e) **Modificación de la estrategia del elemento para adaptarse a la mezcla.** Este último paso en el desarrollo de la estrategia de cada elemento, consiste en adaptar cada una de ellas para que se ajuste a la planeación general de mercadotecnia. En raras ocasiones la adaptación implica volver a empezar, puesto que en la mayoría de los casos sólo se requieren cambios en aspectos menores y cambios relativos que pueden ser menores pero no generales.

El desarrollo, evaluación y selección de las diferentes estrategias de la mezcla se hace relacionando los recursos de mercadotecnia con las oportunidades y los problemas del mercado. Su selección debe fundamentarse en la contribución de cada una de ellas a los valores y objetivos de la propia mezcla, de mercadotecnia y de la empresa; su consistencia con

el medio externo y su adecuación en cuanto a tiempo, riesgos y factibilidad.

7. Elaboración del plan final de mercadotecnia.

Cuando ya se ha integrado una estrategia de mercadotecnia basada en decisiones relativas a las áreas de desarrollo del producto, arreglos de distribución, métodos de promoción y fijación de precios se establece un programa de mercadotecnia. En este programa o plan se coordinan todas las partes que forman la mezcla. La terminación del plan formal de mercadotecnia debe cubrir ciertos requisitos:

-) Integrar el documento por escrito. Esto incluye una revisión anticipada de sus objetivos, su consistencia con las políticas de mercadotecnia, y las oportunidades que presenta a la organización; así como la capacidad económica que establezca fijándola en relación al presupuesto disponible en el área. Una vez revisados estos factores además del medio y la competencia, se puede integrar el plan por escrito.

-) Preparar el plan final por escrito. Este paso consiste en integrar todo el material que debe incluirse y escribir las partes que lo integran en una forma presentable y definitiva. El objetivo de desarrollar este plan formal es el de cubrir la necesidad de plasmar todo el conocimiento, la forma de operar, los objetivos que se tienen que alcanzar y una serie de situaciones que permitan a la empresa tener una guía en la cual basarse para poder desarrollarse y ser comp

titiva.

El plan de mercadotecnia contribuye a definir las responsabilidades de cada persona, las actividades que realizará, dónde, cómo y cuándo. Constituye un medio de comunicación entre las personas que lo emplean.

El plan de mercadotecnia debe ser desarrollado por la gerencia de mercadotecnia y cubrir las operaciones que se van a realizar en el área por un año. Este plan generalmente incluye los siguientes aspectos:

- a) Resumen del contenido
- b) Antecedentes del plan
- c) Análisis de la situación del mercado
- d) Problemas y oportunidades
- e) Objetivos y metas de la mercadotecnia
- f) Enfoques alternos y estrategia definitiva de mercadotecnia.
- g) Estrategias de la mezcla
- h) Datos para implementación y control

Cada uno de estos aspectos se describen a continuación:

- a) Resumen del contenido

Se proporciona un resumen del plan dirigido a la alta gerencia, que permite que se entienda de manera general el alcance y el carácter del plan propuesto. Este resumen debe ser corto, estar bien organizado e indicar claramente las características del plan.

b) Antecedentes del plan.

Incluye un reporte de las condiciones ambientales cambiantes, un sumario de los objetivos de la empresa que respaldan el programa propuesto, y una breve descripción de la organización de planeación y los procedimientos empleados.

c) Análisis de la situación del mercado.

Aquí debe presentarse una semblanza de la situación de mercadotecnia. Se deben resumir los hechos sobre los cuales está basado el plan y destacar su importancia en lo relativo al plan de mercadotecnia de la empresa. Es necesario indicar también la situación que existe en cuanto al producto, precio, distribución y promoción; los antecedentes del mercado y la situación competitiva, en función de los elementos de la mezcla y su mercado.

d) Problemas y oportunidades.

Esta parte del plan se refiere a un esquema general -- donde se describen los problemas que se solucionarán y las oportunidades que se aprovecharán en relación a las necesidades y recursos que tiene la empresa. Estas situaciones se identifican para conocer la capacidad que tiene la empresa para desarrollarse y sobrevivir. Los problemas y oportunidades -- pueden darse en relación al mercado, su expansión, los productos, su planeación y desarrollo, la implantación de los canales de distribución, la creación de la mezcla de promoción, y la fijación de precios.

e) **Objetivos y metas del área de mercadotecnia.**

En esta sección se deben indicar los objetivos del plan y las metas específicas que se han seleccionado en el área. Estos objetivos pueden ser expresados en términos de tipo financiero (recuperación del capital invertido, utilidades), en términos cuantitativos (relación beneficio/ventas, volumen de ventas), y en términos cualitativos (imagen de la empresa y del producto, servicio que presta).

f) **Enfoques alternos y estrategia de mercadotecnia.**

En esta parte, se describen brevemente las diferentes estrategias alternas de mercadotecnia, las razones por las cuales se rechazaron algunas de ellas y los factores por los cuales se aceptó el enfoque propuesto. Este último, también debe ser descrito, es decir, la estrategia definitiva de mercadotecnia y sus objetivos.

g) **Estrategias de la mezcla.**

En esta sección se revelan los detalles del plan. Esto es, se describen las estrategias referentes a cada uno de los elementos de la mezcla, sus objetivos, los problemas que presentan y los métodos por los cuales se resolverán aquellos. Las características que se integran a la estrategia de mercadotecnia también deben enfatizarse en el momento de desarrollar cada uno de los componentes de la mezcla. Finalmente debe incluirse el alcance general y naturaleza de la estrategia de mercadotecnia en cuanto a la mezcla misma.

Ahora bien, las estrategias que pueden incluirse en relación a los cuatro componentes de la mezcla son muy variadas, sin embargo, se presentan a continuación algunas de las estrategias empleadas en mercadotecnia:

-) **Producto.** La estrategia de producto se basa en el ciclo de vida del producto, en especial la decisión crucial es aquella de cuando entrar al mercado con un nuevo producto.

Las estrategias de productos incluyen:

. Estrategia indiferenciada del producto. Consiste en elaborar un producto y diversificar la promoción para que resulte atractivo en todos los mercados.

. Estrategia de segmentación de mercados. Se desarrolla un producto para cada segmento del mercado, destinado a satisfacer sus necesidades.

. Estrategia de expansión de la línea de productos. Se refiere a aumentar el número de líneas de productos e la profundidad de cada una de ellas.

. Estrategia para disminuir la línea de productos. Está orientada a eliminar toda una línea de productos o simplificar la variedad dentro de una línea.

. Estrategia de alteración de productos actuales. Consiste en cambiar el diseño, el empaque y otras características del producto existente.

. Estrategia de posicionamiento del producto. Se refiere a

estimar la imagen que refleja el producto en relación con -- otros de la competencia y aquellos otros productos que la mis ma empresa fabrica.

. Estrategia de cambios en el producto. Los cambios pueden ser positivos cuando se agregan productos de mayor precio y con cierto prestigio a la línea de productos para aumentar las ventas de productos existentes de menor precio. Por otra parte, los cambios pueden ser negativos cuando se agregan -- artículos de menor precio a la línea de productos, con la es peranza de que los consumidores adquieran el producto original con menos frecuencia y compren ahora el producto nuevo -- que implica cierto prestigio de los artículos de mayor pre -- cio.

. Estrategia de diferenciación de productos. Consiste en desarrollar y promover una conciencia de las diferencias entre el producto del anunciante y los productos de la competencia.

. Estrategia de la obsolescencia planeada. Se define como aquellos cambios superficiales en el estilo atractivo de venta del producto que intencionalmente tratan de convencer al consumidor de que el nuevo modelo es más deseable que el antiguo, aunque todavía este último sea utilizable.

-) Precio. Las estrategias de precio se deciden en base a la teoría económica, que fija las reglas para su determinación. Algunas de las estrategias de precios empleadas para -- lograr sobretodo la participación predeterminada del mercado,

son las siguientes:

. Estrategia de precios de penetración. Consisten en poner un precio bajo al principio para alcanzar de inmediato el mercado masivo. Puede emplearse en una etapa posterior del ciclo de vida del producto. Su objetivo es introducir el nuevo producto con un precio bajo impidiendo la entrada de la competencia.

. Estrategia de desmata de precios. Se conoce también con el nombre de "precios para descremar el mercado". Implica el establecimiento de un precio que esté en la parte superior del nivel de precios esperados. Se emplea para introducir productos nuevos, después de un tiempo los precios se disminuyen hasta tocar otros segmentos del mercado con la esperanza de que el precio inferior se alcance con bastante rapidez como para impedir que entren al mercado los competidores.

-) Distribución. Las estrategias relativas a la distribución comienzan con el conocimiento de dónde y cuándo se presentan las necesidades de los consumidores, para que el producto pueda colocarse en el sitio correcto y en el momento oportuno. Entre las principales estrategias para distribución están las siguientes:

. Estrategia de distribución exclusiva. Considera canales y expendios de productos exclusivos para bienes o productos especiales.

. Estrategia de distribución intensiva. Consiste en exponer y colocar los productos en cada expendio disponible. Con

el fin de que los consumidores adquieran éstos frecuentemente y con un mínimo esfuerzo.

La meta de las estrategias de distribución es lograr - que sus funciones se realicen al menor costo y sigan manteniendo buenos servicios para el consumidor.

-) Promoción. Las estrategias de promoción deben integrarse a las estrategias de productos, distribución y precios. Las estrategias de publicidad, venta personal y promoción de ventas dan a la empresa la capacidad de poder comunicar a los consumidores lo que realmente desea. Algunas de las estrategias de promoción son las siguientes:

- . Estrategias de freno. Consiste en promover directamente hacia el consumidor y retener el producto a través del canal de distribución.

- . Estrategia de apremio. Se refiere a la promoción que se hace hacia el canal de distribución con la intención de hacer que el canal promueva el producto hasta el comprador final.

Las metas en la promoción pueden ser de conducta (ventas o visitas a sala de exhibición, solicitud de información), o cognoscitivas (conocimiento, actitudes o intenciones de compra). Estas metas deben considerarse al momento de seleccionar la estrategia de promoción. Otras estrategias se refieren a la publicidad y venta personal:

- . Estrategia de publicidad de texto. Se orientan al mensaje del vendedor.

- . Estrategia de publicidad de medios. Constituyen los

medios e vehículos que llevan el mensaje.

. Estrategia de la oportunidad de medios. Toma en cuenta la temporada de la demanda, el ciclo de compra de los consumidores, los tiempos de reacción competitiva, y la necesidad de frecuencia de exposición.

. Estrategia de promoción de ventas. Se orientan al personal de ventas, los concesionarios y los consumidores. Emplea descuentos, cupones y premios.

. Estrategia de venta personal. Considera los argumentos de presentación del producto directamente al consumidor.

La elaboración de estrategias para cada uno de los elementos de la mezcla debe desarrollarse de manera creativa.

El responsable de mercadotecnia debe combinar adecuadamente los elementos de la mezcla para planear el éxito del producto. Cada combinación es única para cada producto y su ambiente. La influencia de la combinación sobre la demanda y el costo de cada elemento determina si la estrategia integral de la mezcla es rentable.

Las estrategias deben formularse en base al análisis del ambiente, la situación de la empresa identificando ventajas y desventajas del producto ante la competencia, para tratar de resolver los problemas y aprovechar las oportunidades dirigiéndose al mejor logro de resultados.

h) Datos para implementación y control.

Incluye un sistema de control adecuado para el plan de mercadotecnia, con el fin de facilitar su implementación. De-

ben incluirse aquí varios elementos:

-) Presupuestos detallados de ventas y costos, determinando la cantidad de fondos necesarios para llevar a cabo el plan. Se fija un presupuesto para cada estrategia.
-) Programa integral. En él se detalla el tiempo de inicio y finalización de actividades.
-) Estándares de actuación esperada. Se determinan con ellos las cuotas o estándares que permitirán evaluar las partes del plan de mercadotecnia, y también se medirán los resultados en función de las utilidades que espera recibir la empresa.

Una vez revisado el plan y plasmado por escrito, se procede a presentarle a la alta gerencia para obtener su aprobación. De no ser aceptado, el responsable de mercadotecnia debe convencer a la alta gerencia de que el plan es efectivo, utilizando argumentos válidos y racionales que apoyen su opinión. Cuando se ha logrado la aprobación del plan, se piden instrucciones para poder implantarlo.

8. Desarrollo del plan táctico.

Quando ya se han determinado las distintas estrategias de la mezcla es necesario formular planes de acción que describan la manera de implementar la estrategia de mercadotecnia y de la mezcla. En este plan táctico se va a especificar quién va a hacer qué, con qué recursos, dónde, cuándo, y cómo.

no, para alcanzar los resultados esperados. Los aspectos que debe incluir este plan son:

-) Mencionar las acciones específicas que se van a llevar a cabo.
-) Identificación de las personas responsables de realizar cada acción.
-) Programa de las actividades señalando tiempo de inicio y término para cada una de ellas.
-) Precisar presupuesto integral que especifique el coste planeado para cada acción.
-) Establecer los resultados que se esperan obtener de cada acción.

Naturalmente, este plan debe estar por escrito para ser comunicado a las personas encargadas de aplicarlo.

9. Presupuesto.

Se elabora un programa en el cual se precisan los resultados esperados por la empresa, expresados en términos numéricos. En estos presupuestos se establecen los costos para implementar la estrategia de mercadotecnia y el rendimiento que genere. Se debe incluir también un presupuesto de ventas en el cual se determine el volumen esperado de ventas. Tales presupuestos son instrumentos que guían al gerente de mercadotecnia para tomar decisiones y en base a ellos podrá controlar -- las operaciones que se realicen. Cada departamento involucrado en la planeación de la gerencia de mercadotecnia debe presentar sus presupuestos a la alta gerencia.

10. Plan situacional.

La planeación estratégica se realiza considerando la ocurrencia de eventos con un alto grado de probabilidad, por lo tanto en ocasiones sucede que las condiciones de tales eventos provocan alteraciones graves en las empresas. Es imposible identificar todas las contingencias. Ya que existe también la limitación de crear un plan para cada situación o contingencia, sin embargo, deben desarrollarse planes situacionales para uno o dos sucesos que principalmente puedan perjudicar la estrategia de mercadotecnia.

Este plan se prepara para que la gerencia de mercado -tecnia esté lista para tomar acciones específicas en caso de que suceda un evento o surja una situación que no esté planeada en el proceso formal.

11. Ejecución de los planes.

Las personas responsables de ejecutar los planes deben de considerar las políticas y las normas establecidas en la planeación de la mercadotecnia. La implementación de estos planes debe realizarse bajo un clima que motive a los individuos a realizarlos de una manera efectiva para que así logren el éxito y se alcancen las metas deseadas. Para ello deben contar con los recursos necesarios para lograrlo.

12. Control de los planes.

Se debe realizar una revisión periódica de los distintos planes y actividades que se realizan en el área de mercadotecnia, estableciendo una comparación entre los estándares

establecidos de actuación y el nivel de progreso y desempeño reales. De esta manera se pueden detectar desviaciones que se corregirán tomando las medidas necesarias. Es necesario recordar que el sistema de control debe detectar principalmente errores humanos pues es a través de personas que se alcanzan resultados, por tanto, debe corregirse su actuación continuamente y realizar planes para evitar futuras fallas.

Para aplicar un proceso de planeación estratégica en el área de mercadotecnia, y lograr éxito con ello, es recomendable por una parte, cubrir todas las etapas anteriormente definidas. Por otra parte, el gerente de mercadotecnia debe de contar con cuatro cualidades específicas:

- Capacidad de análisis. Necesaria para examinar el ambiente y la empresa. Implica el manejo e interpretación de datos para obtener conclusiones lógicas.
- Capacidad de síntesis. Se refiere a la habilidad para -- descifrar las relaciones entre esas conclusiones. El producto de la síntesis es una definición clara de los factores críticos que deben ser tratados para resolver las situaciones con éxito.
- Capacidad de creación. La formulación de estrategias debe ser un proceso muy creativo, y como todos los procesos creativos, es una habilidad que debe desarrollarse.
- Capacidad de comunicación. Debe incluir la persuasión para poder comunicar con eficacia la idea que se tiene. Habilidad que implica comunicación oral y escrita.

CONCLUSIONES

Evidentemente, la mercadotecnia es considerada en la actualidad como una de las áreas más importantes dentro de las empresas.

La situación que hoy vive el país exige un desarrollo por el cual es necesario explotar al máximo las capacidades y aprovechar los recursos con que cuenta.

Para ello las empresas deben buscar ayuda en la mercadotecnia, puesto que está orientada a la maximización de utilidades y considera la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

A través de la mercadotecnia, la empresa puede alcanzar los objetivos que se proponga, objetivos que le permitan reunir esfuerzos para lograr los resultados financieros esperados, conseguir el crecimiento deseado, tener el lugar principal dentro del sector al que pertenece, y mantener --

una postura favorable con respecto de la competencia, consiguiendo una sana imagen ante los consumidores y ante los proveedores.

El logro de los objetivos de mercadotecnia, ya sean económicos (utilidades, remuneraciones) o sociales (conceder un mejor nivel de vida) se obtiene a través de la aplicación correcta, por parte de los administradores de técnicas efectivas.

Una de estas técnicas es la planeación estratégica, la cual permite al responsable de mercadotecnia, en base a sus necesidades, y conociendo la capacidad y limitaciones de su área y de la empresa; proyectar hacia el futuro el comportamiento de todas las variables que intervienen en la mercadotecnia.

La planeación estratégica es hoy en día un elemento de considerable importancia para la administración efectiva de las empresas, pues proporciona una guía en base a la cual se van a realizar las actividades necesarias para hacer frente a los constantes cambios que influyen de manera significativa en el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las mismas.

Es importante entonces, que por medio de la planeación estratégica las personas interesadas, determinen en el área de mercadotecnia principalmente, la posición que deseen

para su empresa y los mercados que desean igualmente cubrir considerando para ello las oportunidades y los problemas -- que surjan en relación, básicamente, a los elementos clave -- que integran la mezcla de mercadotecnia.

Tales situaciones que ofrecen ventajas y descubren -- desventajas deberán manejarse mediante la formulación de es estrategias adecuadas, estrategias que servirán de fundamento para la creación de una estrategia general de mercadotecnia, la cual se orientará a lograr los objetivos básicos de la -- mercadotecnia y por consiguiente de la empresa.

Son múltiples los beneficios que logra una empresa al aplicar el proceso de planeación estratégica, sin embargo, tiene ciertos riesgos y limitaciones que deben estimarse -- en el momento de desarrollarla para alcanzar los objetivos esperados con el máximo grado de eficiencia posible.

Definitivamente, el éxito que logre una empresa va a depender de la habilidad y capacidad que posea para satisfa cer las necesidades, deseos y exigencias de los consumidores.

Esta situación, por lo tanto, exige un esfuerzo integrado cada vez mayor y el empleo de métodos administrativos eficientes para la planeación y solución de problemas.

El administrador contemporáneo; capaz, hábil y creng rado puede desempeñar un papel importante y sobresaliente

en el desarrollo de actividades tan importantes como lo es la planeación estratégica, y sobretodo en el área de mercadotecnia, puesto que cuenta con los conocimientos necesarios para realizarlo satisfactoriamente.

Es evidente que la presente investigación no cubre — enteramente la amplitud del tema, sin embargo, se espera — que este estudio sirva de referencia y guía para aquellas — personas interesadas en realizar estudios posteriores relacionados con la planeación estratégica y la mercadotecnia.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR Alvarez, Alfonso, Elementos de la Mercadotecnia. C.E.C.S.A., México, 1983. 191 pp.
- ANSOFF, H. Igor, R.P. Declerck y R.L. Hayes, El Planeamiento Estratégico. México, Editorial Trillas, 1983.
- ANTHONY, Robert N., Sistemas de Planeamiento y Control. México, Editorial El Ateneo, 1974. 181 pp.
- BELL, L. Martín, Mercadotecnia, conceptos y estrategias. México, C.E.C.S.A., 1985. 605 pp.
- BENGE, Eugene J., Elementos de Administración Moderna. México, editorial Diana, 1981. 292 pp.
- CASTELAN García, Beatriz, Planeación estratégica y control - de gestión. México, E.C.A.S.A, 1982. 115 pp.
- CERTO, Samuel C., Administración Moderna, 2a. edición, México, editorial Interamericana, 1984. 628 pp.
- DALE, Ernest y L.C. Michelon, Modernos Métodos de Dirección de Empresas. Argentina, ediciones Troquel, 1979. 241 pp.

- DRUCKER, Peter F., La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. México, editorial El Ateneo, 1980. 550 pp.
- GARCIA Martínez, José y Lourdes Münch Galindo, Fundamentos de Administración. México, editorial Trillas, 1984. 220 pp.
- HUGHES, G. David, Mercadotecnia, planeación estratégica. México, Addison-Wesley Interamericana, 1986. 679 pp.
- KAST Fremont E. y James E. Rosenzweig, Administración en las organizaciones. México, editorial Mc Graw-Hill, 1979. 619 pp.
- KOONTZ, Harold y Cyril O'Donell, Elementos de Administración Moderna. 2a. edición. México, editorial Mc Graw-Hill, 1983. 614 pp.
- KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia. 2a. edición. México, editorial Diana, 1980.
- LARIS Casillas, Francisco J., Administración Integral. México, editorial C.E.C.S.A, 1983. 329 pp.
- MINER, John B., El proceso administrativo. México, C.E.C.S.A, 1984. 558 pp.
- OHMAE, Kenichi, La mente del estratega, el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. México, editorial Mc Graw-Hill, 1983. 299 pp.
- REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas, teoría y práctica. 1a. y 2a. parte. México, editorial Limusa, 1985. 392 pp.

- RUSELL, L. Ackoff, Un concepto de planeación de empresas. México, editorial Limusa, 1986. 357 pp.
- STANTON, William J., Fundamentos de Marketing. 2a. edición. México, editorial Mc Graw-Hill, 1980.
- STEINER, George A. y John B. Miner, Management Policy and Strategy. New York, Mc Millan Publishing Co., 1977. 368 pp.
- STEINER, George A., Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México, editorial Continental, 1983. 366 pp.
- , Planificación de la Alta Dirección. t.l. Barcelona, ediciones Universidad Navarra, S.A., 1979. 415 pp.
- STONER, James A.P., Administración. 2a. edición. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1984, 643 pp.
- TERRY, George R., Principios de Administración. México, editorial El Ateneo, 1973.
- VARIOS AUTORES, Introducción a la comercialización. México, editorial Limusa, 1978. 191 pp.
- ZUBIZARRETA, Armando F., La Aventura del Trabajo Intelectual. 2a. edición. México, Fondo Educativo Interamericano, 1983. 198 pp.
- TESIS:**
- CARDENAS Castillo, Enrique; "La planeación de la Mercadotecnia". México. ITAM, 1976.

ROMERO Lara, José L., "Método y procedimiento para la implementación de una planeación estratégica a largo plazo" Facultad de Administración, México. UAG. 1980.

REVISTAS:

JASSO B., Humberto, "Planeación Estratégica". En Revista Temas de Negocios, Monterrey (México). No. 16 (invierno, 1974). ITESM. pp 239-249.