

RETOS Y OPORTUNIDADES DEL MARKETING

Para lograr alcanzar sus metas y objetivos de Misión y Visión, todas las empresas necesitan de una PLANEACIÓN efectiva y una estrategia de Marketing adecuada. Una herramienta útil, entre otras muchas, es el FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas). En su momento analizaremos “*The Balanced ScoreCard*” y el “*Value Added*”

A manera de ejemplo en la búsqueda de empleo, podríamos establecer una Matriz FODA personalizada con un caso muy sencillo, mismo que aplicado a una empresa, ente u organización, debe ser perfectamente establecido y que no se nos escape ninguna variable importante:

Fortalezas:

- ¿Cuáles son tus puntos fuertes en cuanto a las posibilidades de conseguir tu objetivo?
- ¿Qué es de lo que sientes más orgulloso en tu Currículum?
- ¿Cuál es tu mejor cualidad como profesionista y como persona?
- ¿Por qué crees que debes ser contratado?
- ¿Qué cualidad es la que crees que pueda darte más posibilidades?

Oportunidades:

- ¿Qué ventajas encuentras en la zona dónde vives?
- ¿Qué recursos encuentras que te faciliten la búsqueda en tu entorno?
- ¿Qué es lo más positivo de tu profesión en cuanto a las posibilidades de encontrar empleo?
- ¿Qué factores de tu entorno pueden facilitarte conseguir tu objetivo?
- ¿Qué recursos consideras hay en tu zona que te ayuden en la consecución de tu objetivo?
- ¿Qué otras posibilidades observas?

Debilidades:

- ¿Cuáles son los puntos débiles de tu perfil profesional en cuanto a posibilidades de encontrar empleo?
- ¿Cuáles son las barreras que dependen de ti y que te impiden conseguir tu objetivo?
- ¿Qué aspecto te parece menos interesante en cuanto a tu Currículum?
- ¿Qué es lo que más se te dificulta para conseguir tu objetivo?
- ¿Qué competencias consideras que debes desarrollar para tener más posibilidades?
- ¿Cuáles son tus mayores defectos que te pueden dificultar conseguir tu objetivo?
- ¿Qué cualidades consideras que debes desarrollar?
- ¿Qué es lo que quieres cambiar para sentirte más satisfecho con tu búsqueda de empleo?

Amenazas:

- ¿Qué es lo que más te preocupa en cuanto a la búsqueda de empleo?
- ¿Cuáles son las barreras en tu entorno que te impiden conseguir tu objetivo?
- ¿Qué tan fuertes, profesionalmente hablando, son los candidatos que concursan para mismo puesto que tu aspiras?

El marketing abarca muchas cosas diferentes. La gran mayoría que no trabaja en Marketing piensan que es una función solo de los negocios.

- Ⓢ **El “poder de la información” cambió a los clientes.** El crecimiento del WWW (World Wide Web) trasladó el poder de decisión a los clientes. Las empresas difícilmente pueden manipular las decisiones de sus clientes para comprar, ahora son ellos quienes tienen información detallada de los productos y servicios con lo que pueden negociar ventajas importantes para que las empresas bajen sus costos y mejoren sus productos y servicios. Esto es debido a que los clientes en fracciones de segundo pueden comparar los precios y calidades de otros proveedores. Inclusive algunos clientes pueden establecer sus propios precios y pueden comparar calidades, tiempos, costos, por ello los mercadólogos ahora tienen que preocuparse y asegurarse que sus productos y servicios sean únicos y de alta calidad, convenciendo así a los clientes de que les sigan siendo leales.
- Ⓢ **Incremento masivo en la selección de productos.** Hay mucha variedad de bienes y servicios. Los clientes ahora pueden comprar sus autos como si fueran paquetes de papas. Inclusive pueden comprar “oro” en pequeñas placas. (videos de compra de autos y compra de oro)
- Ⓢ **Cambios en las propuestas de valor.** La velocidad y eficiencia del internet cambió la forma en que se da valor a los productos y servicios. Cambió el concepto original de Total Quality y Quality without tears. Ahora para hacer un viaje de placer, ya no se recurre a una agencia de viajes, sino por internet se dan todas las opciones posibles. No es raro que estas empresas de viajes estén en recesión. Todo cambió en la Banca Comercial, préstamos, pagos, tarjetas, transferencias bancarias, etc. Por ello las empresas deben estar preparadas tecnológicamente.
- Ⓢ **Cambios en los patrones de la demanda.** Por ejemplo, ya no se compran CD's de música o de películas, ahora ya se descargan de Spotify, Netflix. Usted ya puede pagar con solo mostrar su Smartphone, o con el escaneo del iris de su ojo, o bien, con su huella digital. La lección para los mercadólogos es que su importancia para los clientes puede cambiar respecto a lo que se hacía en el pasado.

Las empresas deben estar preparadas para estos cambios de conducta de compra para responder positivamente a sus clientes.

- Ⓢ **Cambios en los patrones de la demanda.** En algunos casos, los cambios en la tecnología transformaron la demanda de ciertas categorías de productos por parte del cliente en punto los retos que enfrenta la industria musical por ejemplo. La aparición del MP4, la desaparición de los CD's. La industria afirma haber perdido millones de dólares en ingresos debido a la descarga inusual no autorizada de material protegido por derechos de autor. De hecho, escuché a los Rolling Stones decir que los precios de sus CD's en el mercado eran excesivamente altos, pero que esta conducta no dependía de ellos.
- Ⓢ **Nuevas formas de ventaja competitiva.** Las empresas que combinan sus intranets con extranet es deben aprovechar las ventajas del comercio en línea al tratar con sus clientes. Dell Computer implementó sin problemas su logística en la cadena de abastecimiento, desde sus proveedores fabricantes de chips, componentes electrónicos, pantallas de cristal líquido, hasta el ensamblaje y la entrega de sus productos a los clientes. Esto logró que sus costos fueran muy reducidos, por su eficiencia en las operaciones, economías de escala, y su extenso alcance de sus clientes, aspectos clave de su liderazgo en la industria de las Lap Tops.
- Ⓢ **Privacidad, seguridad y preocupaciones éticas.** Los cambios en la tecnología han hecho nuestra sociedad sea mucho más abierta que en épocas anteriores. Estos cambios obligan a los mercadólogos a solucionar producciones reales para garantizar y asegurar la privacidad de información dentro de sus clientes como la propia. Como ejemplo tenemos a los bancos, con sus transferencias electrónicas, pagos en línea, aprobación de créditos, inversiones, etc.
- Ⓢ **En lo que se refiere a la tal legislación, es poco clara.** Aunque el efecto legal que estos cambios no se va a reconocer durante cierto tiempo, las circunstancias obligan a las empresas a seguir adelante ajustando sus actividades de marketing en los niveles estratégicos y tácticos.

En cuanto al marketing, podríamos establecer que son muchas cosas diferentes, todas unidas como un engranaje de un reloj. Gran cantidad de personas, sobre todo aquellas que no han trabajado en el área de marketing, la consideran como una función de negocios, lo cual pudiera ser cierto a medias. Desde este punto de vista, el marketing funciona paralelamente a otras funciones de negocios como son: producción, investigación, administración, finanzas, recursos humanos, tecnología de la información y contabilidad.

Siendo el marketing una función de negocios, su objetivo es conectar a la empresa con sus clientes. Algunas personas dentro de marketing suelen verlo como un proceso de manejo del flujo de productos y servicios desde su punto de vista hasta el punto de consumo por parte del cliente.

***American Marketing Association* define al marketing como:**

“Un proceso de planeación y ejecución de la concepción, establecimiento de precios, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

Es curioso observar que esta definición fue creada desde 1985, una época en la que la nueva economía estaba incipiente.

La nueva forma de pensar del marketing se relaciona con cubrir las necesidades humanas y sociales. Esta perspectiva amplia vincula al marketing con nuestro estándar de vida, no sólo en términos de un mejor consumo y mayor prosperidad, sino también en términos de bienestar la sociedad.

A través de las actividades del marketing, los consumidores compran autos de Corea, vinos de Sudáfrica, con una utilidad razonable, cumpliendo los objetivos tanto para sus empleados como para sus accionistas. Sin embargo, el marketing también representa una gran responsabilidad por el efecto negativo que genere. Este punto de vista, exigen que los mercadólogos consideren las implicaciones sociales y éticas de sus actividades.

¿Qué es un mercado?

Es el nivel más básico que comprende a un grupo de compradores y vendedores.

Normalmente pensamos en un mercado como un grupo de individuos o empresas que tienen necesidades similares se pueden cubrir mediante una categoría de producto en particular. Por ejemplo tenemos al mercado de la vivienda, el mercado de los automóviles, etc.

Normalmente los vendedores suelen utilizar la palabra mercado para describir sólo a los compradores. Sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el “qué” sino el “donde” de un mercado en particular, es decir, la ubicación tanto de los compradores como de los vendedores. Tanto los mercados de consumo, como el de la vivienda y el de los automóviles y los mercados de los negocios, como lo es el de la materia prima, la respuesta que se da hacia el “donde” se convierte rápidamente en “todas partes” conforme a los mercados que están menos definidos por la geografía.

Hasta hace no mucho, los mercadólogos pensaban que un mercado era el lugar físico en donde los compradores y vendedores se reunían para llevar a cabo sus transacciones. En estos lugares como lo son los supermercados, centros comerciales todavía existen, la tecnología interviene en algunos de los mercados de más rápido crecimiento.

El término “espacio de mercado**” se creó para describir aquellos mercados electrónicos que no están limitados, ni por el tiempo, ni por el espacio. Uno de los espacios más grandes. Por ejemplo, es “Amazon” mismo que se ha convertido en un espacio de mercado equivalente a un centro comercial. Ahora los clientes pueden hacer compras de 24/7.**

Otro cambio interesante relacionado con los mercados es la nueva economía con el nacimiento de los Metamercados y los Metaintermediarios.

El **metamercado es un conjunto de bienes y servicios estrechamente relacionados que se concentran en una sola actividad de consumo específica.**

Un **metaintermediario** proporciona un sólo punto de acceso, en el que los compradores se encuentran y entran en contacto con distintos vendedores de un metamercado.

¿Qué es un intercambio?

Se define como el proceso de obtener algo de valor de una persona al ofrecerle algo a cambio; por lo general significa obtener productos a cambio de dinero. Para que esto ocurra, es necesario que se cumplan al menos cinco condiciones:

1. Debe haber por lo menos dos partes que realicen el intercambio.
2. Cada parte tiene algo de valor para la otra parte.
3. Cada parte debe tener capacidad para la comunicación y la entrega.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar intercambio.
5. Cada parte es conveniente revisar el intercambio con la otra parte.

Meta mercados.

Intermediarios	automotriz	vivienda	paternidad
	http://www.edmunds.com	http://www.realtor.com	http://parentsoup.com
	http://www.autos.msn.com	http://www.houseandhome.msn.com	http://www.parenting.com
Metamercado - participantes	Compradores Fabricantes Distribuidores Bancos compañías de seguros revistas programas de televisión arrendadoras de autos	propietarios de casas constructores agentes de bienes raíces hipotecarias empresas de seguros valuadores revistas cadenas de televisión tiendas detallistas	Padres Médicos compañías de seguros asesores financieros etcétera

Una conclusión primaria es que, en la macroeconomía actual, el intercambio ha facilitado en gran medida la compraventa. Los clientes ya no tienen que preocuparse por llevar una tarjeta de crédito, y a formularios para los sentidos, basta tener una computadora para hacer todo.

¿Que es un producto?

Es algo que se puede adquirir a través del intercambio para satisfacer una necesidad un deseo. Existen 10 tipos de productos y servicios a saber:

- 1. Bienes.** Desde una comida, hasta un avión, desde un artículo deportivo, hasta ropa usada. En todos los países, los bienes tangibles constituyen la base del desarrollo económico y de prosperidad.
- 2. Servicios:** Productos intangibles que consisten en actos o acciones dirigidos hacia la gente o hacia sus posesiones. Bancos, hospitales, abogados, empresas de paquetería, líneas aéreas, hoteles, asesores, taxistas que ofrecen sus servicios éstos, y no los bienes tangibles, dominan las economías modernas.
- 3. Ideas:** Incluyen plataformas dirigidas a promover un beneficio para el cliente. Por ejemplo, Cruz Roja, teletón, etcétera.
- 4. Información:** Los mercadólogos de la información incluyen sitios Web, libros, escuelas, universidades, iglesias, etcétera. Estamos en la era digital, la producción y distribución de información que se ha convertido en la parte vital de la nueva economía.
- 5. Productos digitales.** Software, música, películas, se encuentran entre los más productivos en nuestra economía.
- 6. Personas.** La promoción individual de personas, deportistas, artistas es un gran negocio en todo el mundo. Políticos, actores, participan también en el marketing de personas.

7. **Lugares.** Cuando pensamos en el marketing de un lugar, casi siempre pensamos en destinos vacacionales por excelencia, sin embargo el marketing de lugares por internet es muy extenso, abarca a todo el mundo.
8. **Experiencias y eventos.** Los mercadólogos reúnen una combinación de bienes, servicios, ideas, información personas para crear experiencias o eventos únicos. Por ejemplo Walt Disney genera más divisas que todo el PIB de México. Lo único que le venden a usted es el servicio y usted es capaz ahorrar todo un año para llevar a su familia una semana este lugar de diversión y servicio.
9. **Bienes raíces.** Intercambio de acciones y bienes raíces alguna vez se comercializaron a través de agentes empresas de inversión, ahora ocurre en línea y cada vez con mayor frecuencia.
10. **Organizaciones.** Casi todas las organizaciones buscan crear imágenes favorables del público, no sólo para aumentar sus ventas, sino también para generar una buena voluntad del cliente. Por ejemplo General Electric no es diferente de United Airways, ya que ambas buscan mejorar su imagen con el fin de atraer a más personas y generar más ventas, y más utilidades.

De hecho **existen cuatro tipos de utilidades:**

1. **Utilidad de forma:** Los **productos con utilidad de forma alta** tienen atributos o características que lo distinguen de sus competidores. A menudo, estas diferencias son el resultado del uso de materias primas, ingredientes o componentes de alta calidad; o del uso de procesos de producción muy eficientes. Por ejemplo Ruth's Chris Steakhouse (localizarlo por Internet) es considerada por muchos como uno de los mejores restaurantes de los Estados Unidos, que ofrece beneficios más altos que otras cadenas locales debido a la gran calidad la carne de res que utiliza.
2. **Utilidad del tiempo:** Los productos con alta calidad de tiempo están disponibles cuando los clientes lo requieren. Por lo general, significa que están disponibles en cualquier momento. Supermercados, restaurantes y otros detallistas están abiertos todo el tiempo ofrecen una utilidad de tiempo excepcional.

Los clientes están dispuestos a pagar más por los productos que están disponibles en menos tiempo y por aquellos que están disponibles a la hora más cómoda como son los vuelos aéreos de mitad de mañana.

3. **Utilidad de lugar.** Este aspecto es el más importante, o sea la comodidad. Los productos con una **utilidad de lugar** están disponibles cuando el cliente los quiere. La entrega a domicilio de cualquier producto, como UBER, tiendas de conveniencia, máquinas expendedoras automáticas, comercio en línea, son ejemplos de utilidad del lugar. Los productos que tienen una utilidad alta de lugar y tiempo son muy valiosos para los clientes.
4. **Utilidad de posesión.** Se relaciona con la transferencia de la propiedad al cliente. Por ejemplo, las mueblerías ofrecen términos de crédito accesibles y entrega a domicilio dan mayor utilidad de posesión en sus bienes, aunado a la facilidad de pagar con tarjeta de crédito.

En resumen, tanto la planeación **estratégica (a largo plazo)** como la planeación **táctica (a corto plazo)** en las actividades de marketing comprende todos y cada uno de los conceptos básicos importantes mencionados anteriormente.

En este sentido, la Planeación es la capacidad de combinar mercados y productos de tal manera que el cliente se sienta satisfecho y se cumplan los objetivos de la empresa.

El proceso de planeación de las actividades de marketing para lograr estos fines es lo que constituye el fin principal de esta asignatura.

Principales actividades en cuanto a decisiones de marketing.

Empezaremos por definir lo que es la planeación estratégica.¹⁰

¿Qué es un plan estratégico?

Plan estratégico es uno de los términos que los directivos y la prensa utilizan constantemente, aunque no siempre correctamente. Planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro.

Hablar de plan estratégico es hablar del plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado el día de hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stackholders).

La planeación estratégica no debe ser entendida como una suma de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de este momento, utilizar un estilo de dirección que permita la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno permanente y de cambios rápidos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Es aquella que siempre se formula a largo plazo, identificando sistemáticamente las oportunidades y riesgos en el futuro, que con base en datos actuales sirvan como base para la toma de decisiones de calidad, diseñando el futuro deseado, así como las formas y medios para lograrlo. Es un proceso continuo de establecimiento y revisión de planes originado por el cambiante entorno.

ELEMENTOS BÁSICOS DE INGENIERÍA FINANCIERA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Ingeniería financiera es el cúmulo de conocimientos ciertos del área financiera para aplicarlos en el perfeccionamiento de la técnica administradora de los recursos económicos de un ente productivo ya sea o no lucrativo.

La planeación Estratégica aplicada a la Ingeniería Financiera, es la responsable de identificar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades de una empresa, con el objeto de poder planear la actividad financiera de la misma, definir sus estrategias, prevenir los problemas y tomar las medidas para solucionarlos, siempre alineada la ingeniería financiera con la estrategia integral de la organización.

La ingeniería financiera ayuda en el proceso de planeación estratégica a la empresa en tener definidos sus puntos débiles e identificar sus fortalezas, previamente al proceso de planeación y así poder estructurar un plan estratégico completo.

Por medio de la ingeniería financiera se puede:

- **Prevenir y solucionar los problemas financieros**
- **Optimizar es el uso de los recursos económicos**
- **Definir la estructura financiera óptima**
- **Identificar, analizar y decidir las fuentes de recursos más convenientes para la empresa.**
- **Identificar, prevenir y evitar los riesgos y debilidades de las empresas, y aprovechar las fortalezas y oportunidades de las mismas.**
- **Evaluar la actividad financiera de la empresa.**

Variables a considerar

1. Factores externos a la organización

2. Factores macroeconómicos nacionales

3. Factores macroeconómicos internacionales

4. Factores de mercados financieros

5. Factores internos de la empresa como lo son:

- **Tasa interna de rendimiento**
- **Costo de Capital**
- **Costo de oportunidad**
- **Fuentes de Financiamiento**
- **Disponibilidad y oportunidad de recursos económicos**

La ingeniería financiera es la aplicación de los conocimientos y técnicas financieras, matemáticas, mercadológicas y administrativas, para establecer las base de la planeación estratégica, así como las tácticas a seguir para lograr los objetivos planteados. Diseña mecanismo e instrumentos que contribuyan a disminuir el riesgo-negocio y riesgo-mercado, así como manejar el riesgo-país y aprovechar las oportunidades que el medio ambiente ofrece, con el fin de optimizar los recursos económicos organizacionales.

Factores Internos de la Empresa

Necesidades de Liquidez

a) Control de Riesgo.- Que tanto riesgo está dispuesta la empresa a correr en la búsqueda de sus objetivos y dichos riesgos deberá minimizarlos.

b) Costo de Implantación.- Costo de asesorías externas, costo interno de reingeniería de operación, intermediarios financieros y otros elementos humanos y materiales que intervengan en el proyecto.

c) Profesionalización y Capacitación.- Debe contemplarse la necesidad de profesionalizar a la empresa y dar capacitación sofisticada al staff ejecutivo y a toda la organización por niveles.

d) Modernización de la contabilidad (sugerencia aplicable Sistema tipo **ERP**)

Factores Externos a la Empresa

- **Inestabilidad de los mercados**
- **Política fiscal**
- **Avances Tecnológicos**
- **Macroeconomía**
- **Mercados Financieros**

FUNCIONES

Planteamiento de estrategias en cuanto:

- **Tasas de interés y la Administración de excedentes de tesorería**
- **Fuentes de Financiamiento Adecuadas**
- **Políticas de inversión en Activos Fijos**
- **Política de reinversión de utilidades y Políticas de desinversión**
- **Proponer posibilidades de nuevas oportunidades de inversión**
- **Analizar la reestructuración de pasivos ya sea por negociación, capitalización o sustitución de pasivos**
- **Identificar y jerarquizar los problemas del medio financiero y proponer soluciones**
- **Ejecutar las políticas y estrategias definidas en cuanto a la estructura financiera**

- **Evaluar constantemente el rendimiento de la empresa por el análisis de Costos, Utilidades, Flujos de Efectivo y Rentabilidad.**
- **Administrar los excedentes financieros**
- **Valuar y Evaluar monetariamente a la empresa**
- **Planear el financiamiento corporativo**
- **Identificar nuevos negocios**
- **Reestructurar financieramente a la empresa**
- **Diseñar portafolios de inversión.**
- **Planear coberturas para los riesgos**
- **Analizar posibles fusiones o escisiones**

Existen tres tipos de planeación, diferenciándose cada uno de ellos por la duración del proceso y por la dimensión de estructura a la que se aplicará, en donde ésta se dirige a toda la empresa o bien a sus áreas o departamentos específicos. A continuación se presenta un recuadro que esquematiza los tipos de planeación e incluye los tres niveles de las organizaciones:

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

De acuerdo a la figura anterior, a continuación se describen los tipos de planeación por niveles, en forma pormenorizada:

Nivel institucional

En este nivel se realiza lo que se denomina Planeación Estratégica, porque los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la empresa.

Por tal motivo, este tipo de planeación, cumplen con la tarea de enfrentar y disminuir la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentarlas.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar en consideración a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no sólo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las **características de esta planeación** son, entre otras, las siguientes:

- Constituye la base u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la dirección de la empresa.
- Establece un marco de referencia general para toda organización.
- Se maneja información básicamente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Steiner define a la planeación estratégica como: **"el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos"**.

Nivel intermedio

Este nivel recae las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas.

En esta etapa se origina lo que se llama **planeación táctica, en donde las decisiones en este nivel, debe ser limitados, con plazos más cortos, áreas o departamentos menos amplios y se produce en niveles medios de la jerarquía.**

La planeación táctica (a corto plazo, menos de un año) está encaminada al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos a corto plazo. Normalmente se aplica en un área específica o departamento.

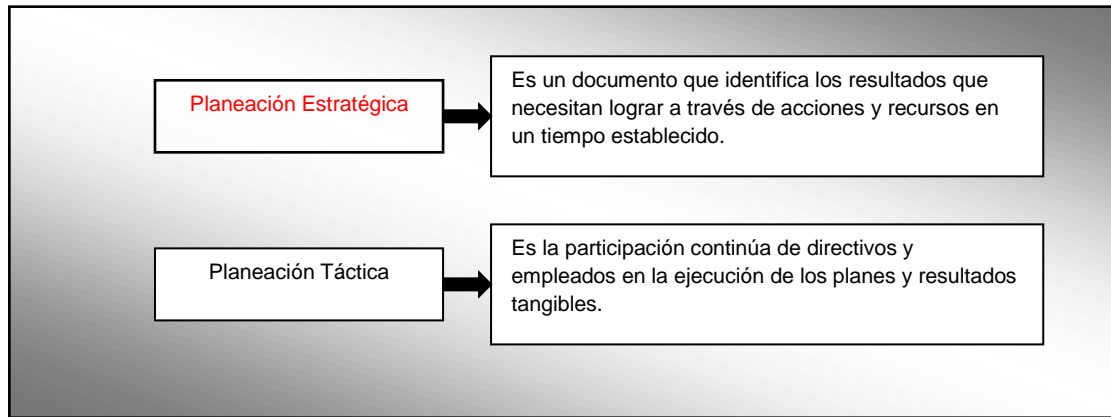
La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos.

Como anteriormente se mencionó la diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos, esto quiere decir, que mientras más largo es el elemento tiempo, éste se convierte en estratégico. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; y será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación en un área o departamento.

Algunas de las características principales de la **planeación táctica son:**

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.**
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes).**
- Se refiere a un área o departamento específico de actividad de las que consta la empresa.**
- Se maneja información externa e interna.**
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.**
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.**

La planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr la empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado. Tiene dos partes independientes que se describen en la siguiente figura:



Los administradores utilizan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito, es decir, es un proceso que le ayuda a aspirar a oportunidades que valgan la pena, a mejorar los resultados, a evitar o minimizar sus pérdidas y a proporcionar retroalimentación continua para tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Nivel operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo donde se desarrollan a un año o menos.

La planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados en tareas u operaciones específicas, por lo tanto, busca la eficiencia.

La planeación operacional, está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa

La empresa obtiene ventajas al planear sus objetivos, entre los más importantes son:

- **Requiere actividades con orden y propósito:** Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo.
- **Señala la necesidad de cambios futuros:** La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación.

Capacita al gerente para evitar a que tienda a dejar que las cosas ocurran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como realmente son.

- **Contesta a las preguntas "y que pasaría si...":** Tales preguntas permiten al que efectúa la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.
- **Proporciona una base para el control:** Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.
- **Ayuda al gerente a obtener status:** La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

Al mismo tiempo que se consiguen ventajas al ejecutar la planeación, también se corre el riesgo de obtener desventajas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- **La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.**
- **La planeación cuesta mucho, en ocasiones el costo de la planeación excede a su contribución real.**
- **La planeación tiene barreras psicológicas, normalmente las personas que se enfocan más hacia el presente que hacia el futuro.**
- **La planeación ahoga la iniciativa: la planeación obliga a los gerentes a conducirse de una forma rígida al ejecutar su trabajo.**
- **La planeación demora las acciones.**
- **La planeación tiene limitado valor práctico, ya que es demasiado teórica.**

Organización

Es la creación de la estructura adecuada para facilitar el logro de los objetivos.

También se define como la agrupación de actividades para alcanzar los objetivos conjuntamente con sus responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.

En esta etapa hay que considerar tres puntos esenciales que facilitarán una buena organización que a continuación se mencionan:

- 1. Dirigir.**
- 2. Instruir.**
- 3. Motivar.**

Algunas de las actividades que deben realizarse son:

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados conforme la decisión tomada.**
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.**
- c. Motivar a los miembros.**
- d. Comunicar con efectividad.**
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.**
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.**
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.**
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.**

Una estructura organizacional debe estar soportada con una descripción de puesto para el gerente de cada área. Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- Título del puesto del departamento**
- A quién debe de reportar.**
- Requisitos esenciales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral, etcétera.)**
- Responsabilidad de supervisión, esto es, que puestos le reportan y por los cuáles es responsable (autoridad).**
- Resumen del puesto, indicando las actividades básicas a desarrollar y funciones por las que se es responsable.**

Es importante que una estructura organizacional esté bien definida debido a que asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. Algunos de los factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional son:

Los factores internos de la organización son:

- 1. Enfoque conceptual adoptado, esto es, toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.**
- 2. Espacio de control que corresponde al número de empleados que reportan a un supervisor.**
- 3. Diversidad de productos y clase de operación.**
- 4. Tamaño de la organización.**
- 5. Características de los empleados si son profesionistas, empleados de oficina, trabajadores.**

Los factores externos de la organización son:

- 1. Tecnología utilizada.**
- 2. Características del mercado, tales como: estabilidad, tipos de clientes, etc.**
- 3. Dependencia del medio ambiente: competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero.**

Dirección

Perdomo menciona que es lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión. Esta fase del proceso se considera como dinámica ya que se encamina a lograr que se hagan los planes.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo a la Dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

La dirección es dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales establecidas en la organización, es hacer que las cosas marchen. La dirección se relaciona con la acción de cómo poner en marcha, y tiene que ver con las personas que se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Importancia de la Dirección

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que

conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. La dirección es ver todo el panorama general de la empresa, pero lo más importante, no es tanto dominar a detalle la operación de cada una de las áreas que componen a la misma, sino saber supervisar las órdenes dadas.

Para dirigir a los subordinados, el administrador debe en cualquier nivel de la organización en que se encuentre comunicar, liderar y motivar. Dado que no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La dirección debe incluir dos aspectos guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos.

Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros.

La dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

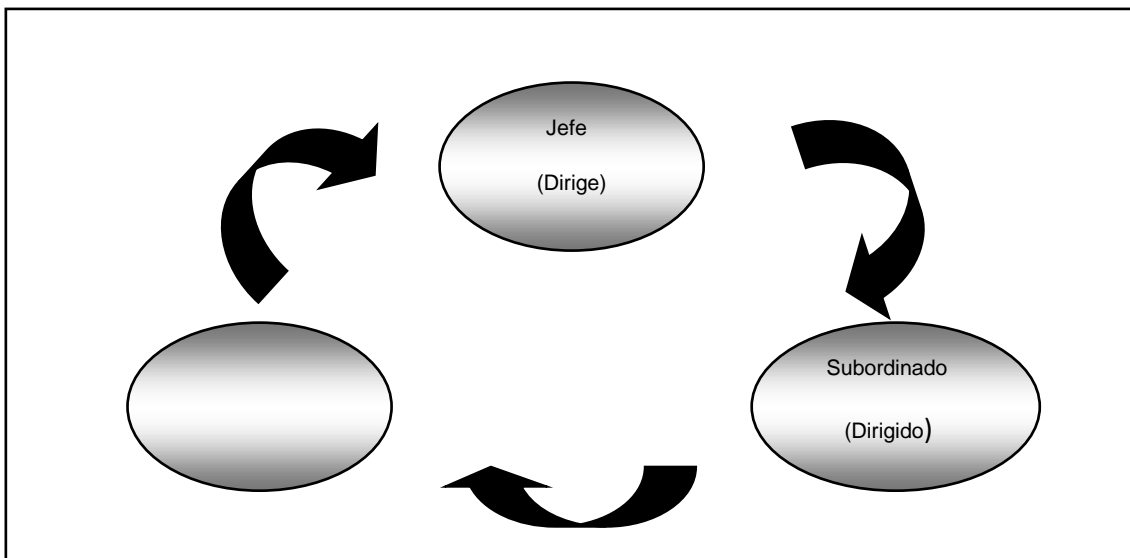
- 1. Nivel global:** Abarca la empresa como totalidad; Concierno al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Este nivel corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- 2. Nivel departamental:** Abarca cada departamento o unidad de la empresa donde se involucra al personal de mandos medios, es decir, a nivel gerencial. Se aplica a la planeación táctica de la empresa.
- 3. Nivel operacional:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Corresponde al nivel operativo de la empresa.

La Dirección debe de contener cuando menos dos características que son:

- **Unidad de Mando** que se refiere a que un subordinado debe de rendir cuentas a un sólo superior con la finalidad de evitar conflictos al dividir la lealtad, prioridad y recibir órdenes contradictorias.
- **Delegación** que consiste la asignación de tareas, autoridad y responsabilidad para ejecutar las obligaciones, pero con supervisión

La Dirección debe de saber cómo es el comportamiento de la gente como individuos, cuando están en grupos y entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura con la finalidad de obtener resultados eficientes.

Se puede señalar que existen tres elementos que intervienen en la Dirección que son:



INCORPORACIÓN DEL RIESGO Y DE LA INCERTIDUMBRE EN EL ANÁLISIS

No existe empresa que trabaje con circunstancias estables, siempre corren riesgos al tomar sus decisiones, sin importar que tipo de decisiones sean.

El riesgo en la evaluación de proyectos, se refieren a una situación en que los rendimientos futuros de un proyecto son variados, pero con distinto índice de probabilidad de ocurrencia, el cual debe conocerse con anticipación, con ello, se obtiene un valor esperado que sirve como guía para la toma de decisiones. La variabilidad de los ingresos puede darse desde el no logro hasta su recepción completa, teniendo en medio una gama intermedia de probabilidades de ocurrencia.

VENTAS POSIBLES	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	VENTAS ESPERADAS
200	50%	100
240	30%	72
280	20%	56
VENTAS -----	-----	-----
ESPERADAS 720	100%	228

Las ventas esperadas de 228 serían la base del cálculo del proyecto, siendo ese monto de ventas la base sobre la que se estimarían las operaciones inherentes al proyecto de análisis.

La incertidumbre se refiere a la dificultad de definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de un beneficio o de un acontecimiento. Si no pudiéramos definir con anticipación la probabilidad de ocurrencia de cada nivel de ventas, y quizá tampoco el mismo nivel de ventas, estaríamos en un caso de incertidumbre.

Cuando esto sucede, lo más común es que se estimen los volúmenes o montos de los beneficios, así como la probabilidad de ocurrencia en forma subjetiva, tratando de acercarse a la realidad. Después de haber hecho lo anterior se formula un cuadro similar al realizado bajo

la situación de riesgo. Aquí se emplea la técnica de la Estadística Inferencial (Cálculo Matemático de Probabilidades).

EL PRESUPUESTO Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA

En el capitalismo, la eficiencia y productividad se materializan en utilidades que dependen en grado muy importante de la planeación y del presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio idóneo para generar utilidades y es el camino que recorrer la Dirección General para hacerle frente a las siguientes responsabilidades:

- ✚✚ Obtener atractivas tasas de rendimiento sobre el capital invertido que sean acordes con las expectativas de los inversionistas.**
- ✚✚ Interrelacionarse las funciones de compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales, para lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad.**
- ✚✚ Para fijar políticas, examinar su cumplimiento y volverlas a plantear cuando no se cumplan las metas que justificaron su implementación.**

Hay quienes podrían pensar que sus negocios marchan bien sin utilización de presupuestos, sin embargo estas personas no están conscientes de que cualquier decisión tomada ha sido previamente verificada, discutida y analizada. Es entonces cuando se utilizan los fundamentos del presupuesto aunque no lo tengan implementado como sistema.

Un caso contrario al anterior, es cuando hay quienes afirman que “Hacer gerencia significa lograr objetivos por medio de otros”, y para ello se necesita:

- ✚ Fijar planes generales de acción para el futuro.**
- ✚ Pensar con creatividad.**
- ✚ Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos empresariales.**
- ✚ Comparar resultados, haciendo un análisis de las variaciones y estableciendo soluciones adecuadas.**

- ✚ **La gerencia tiene que entender que la instalación y la de vigilancia del sistema tienen su costo y por lo tanto debe concedérsele la importancia que se merece. Los planes los evaluarán y analizarán con el Comité compuesto por los jefes de departamento y con la junta directiva. Al aprobar los planes se está aceptando que los mismos reportan mayores beneficios y por lo tanto debe asignarse los recursos que se necesiten para su ejecución.**

- ✚ **La prudencia, la capacidad de análisis y desempeño de funciones con un criterio de participación a tomar decisiones, son cualidades que nunca debe olvidarse sobre todo por el gerente de la empresa moderna.**

El presupuesto y la planeación estratégica.

Los modelos de planeación estratégica de productos son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la empresa, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planeación estratégica, hace la definición de las metas y planes detallados, presupuesto y finalmente organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

El proceso de desarrollo de la prensa estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben llevarse a cabo con el liderazgo de la alta dirección pero con la participación de todas las instancias de la organización. Con excepción de las organizaciones muy pequeñas, es casi imposible que la administración del más alto nivel conozca a fondo todos los aspectos determinantes que inciden en las diferentes fases de un negocio.

De igual forma, la gerencia de bajo nivel y los trabajadores que tienen a su cargo la ejecución operacional carecen de la visión

necesaria para determinar las directrices del accionar de la organización como un todo. Además, el éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los que componen la organización alrededor de estas intenciones, y el compromiso para lograr el éxito se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada miembro de la organización sienta que tenido una participación activa y opinión en este acuerdo de voluntades. La planeación de la necesidad de un compromiso de la alta administración para promover la participación de todos los niveles; un proceso administrativo que organice, provea, aplique y control de los recursos; una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades; un proceso de control y coordinación de las funciones y de forma permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y replanificación tanto en sentido ascendente como descendente.

El verdadero propósito de la planeación es dar a cada integrante las guías, los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales. El punto de partida de la planeación estratégica está dado por la definición de la misión y visión de la empresa. La misión, es la expresión de la razón de ser, de la razón de la existencia de la organización y lo que constituye su valor agregado para su entorno. Por otra parte, la visión es una proyección anhelada de la organización en la que se vislumbran los sueños triviales a lograr en un futuro a largo plazo, considerando la satisfacción de las aspiraciones de todos los que conforman a la empresa.

En el siguiente nivel de la planeación estratégica está la especificación de los objetivos generales de la empresa, los cuales expresan la forma en que la visión se va a ir materializando en un horizonte de mediano plazo. Estos objetivos se van haciendo más concretos ante la de ello los objetivos de cada una de las áreas en el corto plazo.

Los objetivos generales y por áreas serán el marco de referencia para plantear los programas de cada área y los

proyectos oficiales que apoyarán a la empresa hacia el logro de la visión.

Todos los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que indican las metas específicas de las áreas, equipos y de las personas. La cuantificación del dinero ensayo para alcanzar las metas se ve en los presupuestos. Adicionalmente se necesita plantear estrategias que digan el cómo por las claves para el avance exitoso de todas las partes para alcanzar los objetivos trazados.

Los presupuestos se encuentran en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para ventilar y cada una de sus amigas en particular. Este aspecto de concretar le da al presupuesto una importancia vital, porque el asiento en sus pronósticos y la fidelidad de su ejecución para determinar el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer un seguimiento con respecto a las operaciones, con los insumos, la producción, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.

En otras palabras, la información asume un rol fundamental para el control, ya que permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades.

La información nos permite cero un monitoreo de todas las actividades, el acompañamiento necesarios para el logro de las metas, la toma de decisiones correctivas en caso de despidos y finalmente el seguimiento de los acuerdos establecidos por tales replanteamientos.

Ventajas de la planeación estratégica.

- ✚ Se piensa en todas las actividades que se pueden realizar en el futuro.**
- ✚ Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante ciertas situaciones.**

- ✚ **Se fijan estándares en cuanto a la actuación futura.**
- ✚ **Se concretan actividades y se compromete al personal con el logro de las metas.**

OBJETIVO GENERAL. Proporcionar lineamientos generales y los pasos para poder elaborar un presupuesto sobre bases lógicas y ordenadas y sobre todo los compromisos que asumen los diferentes niveles de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ⊕ **Describir los pasos considerados en los planes de la empresa.**
- ⊕ **Destacar la etapa del proceso presupuestal.**
- ⊕ **Enunciados las relaciones de coordinación entre departamentos para la preparación del presupuesto.**
- ⊕ **Relacionar las principales fuentes de información tanto internas como externas indispensables para poder elaborar un presupuesto desde el punto de vista funcional, es decir ventas, producción, relaciones industriales.**
- ⊕ **Señalar cómo los presupuestos funcionales permiten integrar el presupuesto global y poder proyectar los Estados Financieros.**
- ⊕ **Explicar las funciones del equipo o comité de presupuestos y de la persona que se haga cargo de los mismos.**
- ⊕ **Presentar el contenido beneficios de un manual formal del presupuesto.**