

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS****Boletín N° 8 - Año 3  
Julio 2016****AUTORIDADES****• Decano**

Dr. Jorge Raúl Lemos

**• Vicedecano**

Dr. Miguel Gregorio Skubic

**• Secretaria Académica**

Dra. Stella Maris Castaño

**• Secretario Adjunto**

Dr. Jorge Marcos

**• Director de Estudios y Coordinación**

Dr. Vicente Filleti

**• Directora de Investigación y Enseñanza Experimental**

Prof. Elvira Venturo

**PRESENTACIÓN**

El Boletín del Instituto de Investigaciones Administrativas se difundirá por la vía virtual en forma periódica. El objetivo del mismo es hacer llegar a todos aquellos que puedan estar interesados, temas relacionados con la administración y su gestión a través de artículos, comentarios, información sobre novedades y también dar a conocer la opinión de docentes relacionados con el área respecto de temas diversos. Asimismo, a través de este Boletín se invita y se deja abierta la posibilidad de investigar diferentes temas que fueran de interés tanto para la comunidad universitaria como para el contexto socioeconómico de la Universidad de Morón.

Decano: Dr. Jorge Raúl Lemos

Directora del Instituto: Dra. Isabel Alicia Rey

Medios de contacto: [econinvestiga@unimoron.edu.ar](mailto:econinvestiga@unimoron.edu.ar)[prof.isabelrey@yahoo.com.ar](mailto:prof.isabelrey@yahoo.com.ar)**EDITORIAL**

Nos complace poner a vuestra disposición el octavo ejemplar del Boletín Administrativo.

El mismo tiene el objetivo de acercar a todos ustedes temas de interés correspondientes al área, por ello, aprovechamos la oportunidad de este contacto para reiterar la invitación a participar activamente en la elaboración de esta publicación.

Seguramente, la diversidad de temas que cada uno de nosotros pueda aportar, enriquecerá la publicación, abarcando un amplio espectro de tópicos y dando a conocer diferentes puntos de vistas sobre temas variados.

La publicación del mismo es periódica, por lo cual, se tratarán diferentes temas emparentados con los escenarios actuales en los que se desarrollan las organizaciones.

Entendemos que el contexto donde hoy les toca actuar a las organizaciones es dinámico, cambiante, a veces impredecible, expuesto a cambios que se presentan de forma cada vez más vertiginosa, razón esta más que suficiente, para que las empresas cuenten con la mayor cantidad de herramientas que les permitan adaptarse a dichos cambios y salir airoso de situaciones críticas.

En este número presentamos dos artículos referidos a temas diferentes: 1)-La Planeación Estratégica por Áreas Funcionales y 2) Tiempos donde la misión cambia.

## LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ÁREAS FUNCIONALES

Dra. Marina A. Romano\*

Con relación a este tema debemos recordar que cuando formulamos una estrategia esta debe considerar que posee tres niveles. El nivel CORPORATIVO en el que se van a establecer el enfoque de valores y la cartera de negocios; el nivel de las UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (U.E.N) definidas como los productos, servicios, fuerzas de ventas, competencia y clientes que son considerablemente diferentes del resto de las actividades de una organización; el nivel Funcional en donde se realizarán las operaciones fundamentales que colaboran con el cumplimiento de la Estrategia Corporativa y de las U.E.N.

Esto nos indica que cada área organizacional (Comercialización, Producción, Finanzas y Control, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, etc.) debe preparar su Plan Estratégico. En este caso solo se dará un ejemplo práctico de cómo llevar a cabo el Plan de Comercialización.

**PROCESO PARA REALIZAR EL PLAN**

Este proceso necesita de actividades que impliquen investigación y análisis, diagnóstico adecuado, creatividad, redacción de texto y estrategias específicas para cada producto, mercado, situación y evidentemente para la empresa en cuestión.

**Consta de siete pasos**

1- **Definición de objetivos y metas comerciales.** Siempre en función de los OJETIVOS GENERALES de la organización. ¿QUÉ SE DEBE HACER?

2- **Definición de estrategias generales del área de comercialización.** ¿CÓMO LO VAMOS A HACER? Con la correspondiente ASIGNACIÓN DE RECURSOS. En esta etapa también se podrá considerar qué cambios deberíamos hacer para cumplir con la estrategia, por ejemplo, adecuación de la estructura del área, programas de capacitación de personal para aumentar su valor.

3- **Identificación, selección y análisis del mercado y mercados metas.** DETECTAR oportunidades comerciales, identificando necesidades insatisfechas, porción de mercado a cubrir, análisis del perfil de los clientes, consumidores o usuarios potenciales, formas de distribución y competidores directos y probables.

4- **Definición de estrategias y tácticas para la mezcla producto-mercado.** Este paso es fundamental en el desarrollo del plan comercial ya que debe establecerse en forma clara lo que deberá hacerse, cómo se hará con vistas a cada uno de los elementos de la mezcla producto – mercado, para el logro del objetivo comercial y, por ende, de toda la organización. Esta etapa incluye Producto, Mercado y sus canales de distribución, Precio, crecimiento de ventas, participación de mercado deseado y rentabilidad esperada; Publicidad y promoción, definir cómo vamos a comunicar y en qué medios para atraer a nuestros posibles clientes, buscar los impulsores mentales que incentiven a adquirir lo que ofrecemos.

5- **Determinación clara de las actividades requeridas.** Describir detalladamente todas y cada una de las acciones que se deberán cumplir para el logro de los objetivos. MENCIONAR LOS RECURSOS NECESARIOS Y EL CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO.

6- **Programación y calendarización.** Utilizando herramientas como Cronogramas, Gráfico de Gantt, red de actividades o camino crítico PERT.

7- **Formulación del presupuesto y flujo de fondos.** Deben estimarse los ingresos de fondos y sus salidas con su correspondiente fecha de ingreso y salida.

**Deben también considerarse la asignación de responsabilidad para la ejecución del plan y la coordinación de objetivos compartidos.**

El plan termina con la redacción del mismo y el agregado de anexos que convengan para tener éxito, como, por ejemplo, relación de los canales de distribución para el mercado al cual nos enfocamos, perfil de la competencia y requisitos legales para la venta de nuestros productos.

#### Etapas posteriores a la planificación:

-Poner en marcha el plan

-Revisión y evaluación del cumplimiento del plan

Esto incluye comparar lo real ejecutado con lo planeado en cuanto al logro de los objetivos fijados, en especial, volumen de ventas, rentabilidad y posicionamiento de mercado.

-Por último, si los desvíos relativos al cumplimiento del plan son significativos se deberá reformularlo.

#### PRESENTACIÓN DEL PLAN

1- **CARÁTULA:** una página

2- **ÍNDICE:** las páginas que se consideren necesarias

3- **INTRODUCCIÓN:** una página

4- **RESUMEN EJECUTIVO:** no más de cuatro páginas, no olvidemos que los ejecutivos de alto nivel necesitan conocer el plan en forma rápida e integral y en pocas palabras.

5- **OBJETIVOS:** una a dos páginas

6- **ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL:** hasta cuatro páginas. Se utiliza FODA.

7- **ESTRATEGIAS**

8- **PROGRAMAS**

9- **PRESUPUESTO y FLUJO DE FONDOS**

10- **ANEXOS:** se colocan la documentación respaldatoria, esquemas, gráficos y esquemas aclaratorios que ejemplifican la información o la amplían. Referenciar el capítulo que se considera como así también en el índice general.

#### Referencias Bibliográficas:

- MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIÉRREZ, Artemio, *La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*, Madrid: Altair, 2005.
- GAHAN GANDOLFO, Juan, *Los seis pasos del Planeamiento Estratégico*, 1ª edición, Buenos Aires: Aguilar, 2005

\*Profesora Adjunta de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Morón.

#### TIEMPOS EN DONDE LA MISIÓN CAMBIA

Exequiel Calla\*

Creo que todos somos conscientes de que transitamos un largo periodo en donde los problemas suelen cambiar y acumularse y en donde debemos reflexionar y volver a buscar el eje central, en el que las organizaciones no acostumbran a preguntarse cómo se ven a sí mismas, cómo nos ven y qué estamos haciendo realmente para generar valor, quizás linealmente vamos perdiendo la capacidad de preguntar, juzgarnos objetivamente o simplemente resistirnos a mejorar, sin permitirnos acortar la brecha social de las necesidades del entorno.

Nunca deberíamos olvidar el ¿por qué?, ¿para qué? y el ¿para quién? hacemos lo que hacemos.

Tener presente estas consideraciones ayudará a conformar una estrategia conjunta entre la visión y la misión empresarial.

Hoy sabemos que la forma de capacitar y educar está cambiando, que se crearán nuevas carreras, que existirán nuevos puestos y que, en nuestra vida, quizás habremos rotado más de tres veces por distintos trabajos, pero siempre vemos difícil anticiparnos e imaginarnos cómo podrán ser las nuevas organizaciones.

Por estas razones, si no atendemos la visión incluyendo distintos escenarios, difícilmente podremos notar en el corto plazo un cambio de la misión, que permita a las organizaciones desempeñarse dentro de los indicadores fijados.

¿Y si las nuevas organizaciones fueran completamente distintas de las concepciones que hoy se tienen? ¿Podríamos ser competitivos si perdiéramos el foco de la misión y del entorno?, ¿y si nuestra misión no aplica a los nuevos escenarios?

Y si las organizaciones fueran más flexibles de lo que dicen ser, y el 90% de los empleados no estuvieran físicamente juntos, ¿dónde habría otro paradigma en costos? y ¿si no fuera necesario realizar fuertes inversiones?, o ¿si la firma fuese una empresa hueca y completamente rentable en donde se acortaran los canales de distribución?

Es en estos tiempos y en estos posibles escenarios futuros, en donde la misión deberá cambiar y adaptarse al nuevo entorno.

Tanto la visión como la misión deberán ser tenidas en cuenta como herramientas de guía, y revisión periódica, ya que se vienen "tiempos en donde la misión cambia".

#### **Definiciones:**

**Visión:** Es la visualización de una situación futura y deseable, que espera ser lograda en el largo plazo.

... "la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" ...<sup>1</sup>

**Misión:** Expresión de la naturaleza del negocio; se tendrán presentes el producto o servicio, el mercado vinculante y el entorno.

..."Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"..."<sup>2</sup>

<sup>3</sup>**Objetivos:** Son resultados o atributos a lograr.

**Metas Estratégicas:** Son los objetivos expresados en función del tiempo.

#### **Referencias Bibliográficas:**

- FLEITMAN, Jack, *Negocios Exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*, México: McGraw Hill, 2000.
- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. J. III, *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, 11va. Edición, México: Mc Graw Hill, 2001.

\*Alumno de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Morón.

Se deja constancia de que las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores.