



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Planificación de empresas multinacionales: importancia de la comercialización

Pahlen, Alejandro Von Der

1969

Cita APA: Pahlen, A. (1969). Planificación de empresas multinacionales, importancia de la comercialización.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



PLANIFICACION EN EMPRESAS

MULTINACIONALES

IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACION

Extinguida

*1528
999*

ORIGINAL

TESIS DOCTORAL

**TEMA: PLANIFICACION EN EMPRESAS
MULTINACIONALES- IMPORTANCIA
DE LA COMERCIALIZACION**

AUTOR: ALEJANDRO VON DER PAHLEN

REGISTRO: 32.532

PLAN "E"

**CATEDRA: CONTROL Y RELACIONES
PUBLICAS DE LOS NEGOCIOS**

**CONSEJERO: PROFESOR TITULAR
DR. JUAN LLAMAZARES**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

DICIEMBRE 1969

*G.3351
TESIS
T. G. 3351 H. 41121
PA*

*"...el plan es la evidencia tangible de
la actividad de los ejecutivos..."*

James O. McKinsey

*"Adjusting Policies to Meet
Changing Conditions"*

N.Y.

A.M.A.

1932

PLANIFICACION EN EMPRESAS MULTINACIONALES

IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACION

P R O L O G O

OBJETIVO DE LA
PRESENTE OBRA

El objetivo principal de esta obra es demostrar la necesidad de un sistema de planificación general y uno de comercialización, en particular, adecuado a las grandes empresas que desarrollan sus actividades en diferentes países y a su vez presentar un esquema de esta índole.

Para evitar largas discusiones semánticas prefiero definir desde el principio, el significado de los conceptos que voy a utilizar y las razones por las cuales he seleccionado un significado sobre otro posible.

"Sistema de Planificación de la Comercialización". Cada vez que hago referencia a este sistema lo considero integrado dentro de un esquema de planificación que cubre todos los aspectos funcionales y de gestión de una empresa (explicado en detalle en la Parte I). Es decir, no puede existir una planificación de la comercialización si la empresa no ha adoptado como objetivo de su actuación la necesidad indispensable de dirigir su acción futura por medio de un plan total sistemáticamente realizado y periódicamente controlado y evaluado para su reorientación o corrección.

"Adecuado a las Grandes Empresas". En este estudio parto de la base demostrada por estadísticas efectuadas en Latinoamérica, Norteamérica y Europa, las cuales señalan que la cantidad de compañías que utilizan un sistema de planificación aumenta rápidamente. Considero que esta tendencia no puede sino continuar en el futuro. No menos cierto, es el hecho de que un esquema de planificación sistemático es complejo (ne-

cesidad de disposición de personal capacitado) y nada barato (necesidad de disposición de grandes capitales). Por esta razón el aumento de utilización de la planificación proviene de las grandes empresas, que no solo se pueden "permitir" un sistema de esta índole, sino que también, son prácticamente las que pueden (y deben) sacar máximo beneficio de su implementación.

Contrariamente a lo que aquellas estadísticas aparentemente demuestran, el conocimiento de una buena aplicación de un sistema de planificación y de las ventajas que puede aportar no es comprendido en todo su alcance. Esto es aún más cierto, cuando se considera específicamente la planificación de la comercialización, probablemente el sector funcional más importante de una empresa moderna.

"Desarrollan sus Actividades en Diferentes Países". El problema de una falta de planificación se agrava notablemente si la empresa opera en diversos países. La determinación de una filosofía común tendiente a satisfacer un objetivo general, combinada con la selección de estrategias particulares adecuadas a distintos países no puede ser ejecutada con éxito, sin un logrado esquema de planificación. Por sobre todo, dada la evolución de las características del mercado hacia un mayor dinamismo, un cambio acelerado y una creciente competencia.

La planificación de la comercialización es también más importante en el caso de empresas multinacionales que en las que limitan su actividad a un solo país, dado que el esquema sociocultural de cada país influye directamente en la selección de la estrategia de comercialización necesaria. Utilizo el término "multinacionales" y no internacionales para subrayar la existencia de tres características principales.

- Una gestión independiente con un grado de responsabilidad conmensurada a la autoridad necesaria en cada país
- Una coordinación y un control que se efectúan firme y sistemáticamente - pero solo - a través del ciclo de planificación

- La existencia de empresas en cada país, que aún cuando no son necesariamente de la misma talla que aquella del país donde se encuentra el centro de operaciones * tienen una dependencia jerárquica y organizacional análoga (supresión del concepto de compañía madre con sus filiales).

FORMA DE
DESARROLLO

La estructura básica de este trabajo es la de presentar al comienzo de una serie de principios generales de planificación que cubran todas las actividades de una empresa. En esta primera parte voy a definir también las posibles modalidades de aplicación de un ciclo de planificación (p. ej. : responsabilidades ejecutivas, calendario; a seguir, documentos necesarios, etc.) desde el envío de la información necesaria hasta el control periódico del plan una vez finalizado éste.

La presentación de este esquema general es imprescindible puesto que, primero permite presentar la filosofía general de la planificación sobre la cual se basa este estudio y segundo, ofrece el marco en el cual se inscribe la planificación de la comercialización. Es importante subrayar aquí la estrecha y múltiple relación que existe entre el proceso general y el específico correspondiente al sector vinculado directamente al mercado.

Este vínculo que se repite a lo largo del proceso de planificación es fundamental tanto si se trata de empresas productoras de bienes de consumo, como en el caso de empresas productoras de bienes industriales.

Si bien la comercialización de bienes industriales, posee características bastante específicas, es una técnica conocida y adopta-

* Utilizo la denominación "centro de operaciones" para significar lo que en inglés se llama "headquarters"

da por muchas grandes compañías activas en este sector de los negocios. Sin embargo, esta técnica es más reciente que la comercialización de bienes de consumo y su carácter particular, especial en el sector de su planificación, analizado aquí, obliga a una presentación separada.

Al explicar las diferentes formas de aplicación posible de un plan de comercialización aplico las características del plan general propuesto como modelo en la primera parte de la obra.

POSIBLE UTILIZACION
DE LAS CONCLUSIONES

Espero que esta obra pueda ser útil en dos formas distintas:

1. Puede servir a estudiosos de la comercialización y a dirigentes empresarios. Unos y otros, en el campo académico o en el de los negocios, se estima pueden utilizar las recomendaciones para aspectos globales o parciales de los sistemas en uso o de eventuales planteos o problemas reales, en manera especial en la captación del intento metodológico que se formula.
2. De una comparación entre los principios generales de planificación propuestos y las características del funcionamiento de un sistema de esta índole en una empresa argentina, pueden obtenerse una serie de proposiciones que, una vez elaboradas en detalle, pueden permitir la reorientación de sus esfuerzos de coordinación comercial.

I N D I C E

	<u>Página</u>	<u>Hoja</u>
<i>Prólogo</i>	I	3
<i>Indice</i>	VI	7
I. PRINCIPIOS GENERALES		
DE PLANIFICACION	I - 1	
INTRODUCCION	I - 2	18
1. LA NATURALEZA DE LA PLANIFICACION	1 - 1	20
DEFINICIONES Y		
CONCEPTOS GENERALES	1 - 1	20
<i>Definiciones</i>	1 - 1	20
<i>Conceptos Generales</i>	1 - 2	21
<i>Definición por el Absurdo</i>	1 - 3	22
EVOLUCION HISTORICA	1 - 4	23
<i>Adopción de la Planificación</i>	1 - 5	24
<i>Razones de este impulso</i>	1 - 5	24
2. LA NECESIDAD DE PLANIFICAR	2 - 1	26
ROL DE LA DIRECCION	2 - 1	26
IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION	2 - 3	28
<i>Razones de su importancia</i>	2 - 3	28
LIMITACIONES DE LA PLANIFICACION	2 - 7	32
<i>Causas de la falta de utilización</i>	2 - 7	32
<i>La Planificación debe estar bien</i>		
<i>ejecutada</i>	2 - 7	33

I N D I C E (Cont)

	<u>Página</u>	<u>Hoja</u>
CONSECUENCIAS SOCIALES DE LA PLANIFICACION	2 - 9	34
<i>Maximización de Beneficios</i>	2 - 9	34
<i>Responsabilidad Social</i>	2 - 11	36
3. EL PROCESO DE PLANIFICACION	3 - 1	41
MODELOS TEORICOS	3 - 1	41
<i>El Modelo de R. N. Anthony</i>	3 - 2	42
<i>El Modelo del Stanford Research Institute</i>	3 - 3	43
<i>El Modelo de G. Steiner</i>	3 - 4	45
ESQUEMA DE ORGANIZACION	3 - 6	48
<i>Formas Posibles</i>	3 - 8	50
<i>La Planificación en Empresas Chicas</i>	3 - 9	51
1. <i>Situación Existente</i>	3 - 9	51
2. <i>Posibilidad de Cambio</i>	3 - 10	52
<i>La Iniciación del Proceso</i>	3 - 12	55
<i>Organización necesaria</i>	3 - 12	55
ELEMENTOS FUNDAMENTALES	3 - 15	60
<i>Información de Base</i>	3 - 15	60
<i>Objetivos</i>	3 - 15	60
<i>Estrategias</i>	3 - 18	64
<i>Programas de Acción</i>	3 - 21	67
TIPOS DE PLAN	3 - 22	68
4. LA PREPARACION DE PLANES	4 - 1	70
FASE 1 : PREPARACION DE LA INFORMACION	4 - 2	71
1. FACTORES PRINCIPALES QUE LA INFLUYEN	4 - 3	72
<i>Analizar las Tendencias y</i>		
<i>Condiciones Fundamentales</i>	4 - 3	72

I N D I C E (Cont)

	<u>Página</u>	<u>Hoja</u>
<i>Sacar Conclusiones</i>	4 - 4	73
<i>Determinar el Impacto de las Conclusiones en los Grandes Capítulos de Costos e Ingresos</i>	4 - 6	76
 2. <i>SITUACION PRESENTE DE LA EMPRESA Y SU POSIBLE EVOLUCION</i>	 4 - 7	 77
<i>Desarrollar Cuadros de Flujo Financiero para el Año en Curso</i>	4 - 7	77
<i>Formular Cuadros de Flujo Financiero para el Año Siguiete</i>	4 - 9	79
 3. <i>EXAMEN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION</i>	 4 - 9	 79
<i>Desarrollar un Análisis de "Sensibilidad"</i>	4 - 9	79
<i>Estimar la Posibilidad Potencial de Cambio</i>	4 - 11	81
<i>Estimar los Efectos de los Cursos Alternativos de Acción posible para la Empresa</i>	4 - 12	82
 <i>FASE 2 : ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PRELIMINARES</i>	 4 - 3	 83
 1. <i>LOS OBJETIVOS AMPLIOS PARA EL AÑO PROXIMO</i>	 4 - 4	 84
<i>Relacionar la Política a Largo Plazo y la Descripción Industrial a Corto Plazo</i>	4 - 5	85
<i>Decidir la Dirección de la Empresa Para el Año Próximo</i>	4 - 5	85
 2. <i>EL GRADO Y EL METODO DEL CAMBIO</i>	 4 - 6	 86
 <i>FASE 3 : PREPARACION DE PLANES PRELIMINARES</i>	 4 - 8	 88
 1. <i>PLAN NACIONAL DE LA EMPRESA (A)</i>	 4 - 21	 92

I N D I C E (Cont)

	<u>Página</u>	<u>Hoja</u>
<i>El Resumen del Gerente del País (A-1)</i>	4 - 22	93
<i>Aspectos Importantes del Desarrollo de la Compañía (A-2)</i>	4 - 25	100
<i>Hipótesis (A-3)</i>	4 - 26	103
<i>Oportunidades, Objetivos y Estrategias (A-4)</i>	4 - 26	103
<i>Programas de Acción (A-5)</i>	4 - 20	103
<i>Presupuestos (A-9)</i>	4 - 26	103
 2. PLAN DE LA FUNCION DE FABRICACION	4 - 27	105
<i>El Resumen del Gerente de Fabricación (C-1)</i>	4 - 28	105
 3. PLAN DE UN NEGOCIO	4 - 29	107
 FASE 4 : PREPARACION DE PLANES FINALES	4 - 30	108
<i>COMPOSICION DE ESTE DOCUMENTO</i>	4 - 31	109
 FASE 5 : SUPERVISION Y CONTROL DE LA EJECUCION DEL PLAN	4 - 33	111
<i>LA MEDICION DE LOS RESULTADOS</i>	4 - 35	112
<i>EL CONTROL DE LA APLICACION</i>	4 - 35	113
<i>Programas que requieren coordinación</i>	4 - 36	114
<i>Programas de Importancia Primordial</i>	4 - 37	115
 II PLANIFICACION DE COMERCIALIZACION	II - 1	116
 INTRODUCCION	II - 2	117
 5. NATURALEZA DE LA COMERCIALIZACION	5 - 1	119

I N D I C E (Cont.)

	<u>Página</u>	<u>Hoja</u>
EVOLUCION HISTORICA	5 - 1	119
DEFINICIONES	5 - 2	120
LA COMERCIALIZACION Y LOS BENEFICIOS	5 - 3	123
<i>La Responsabilidad de la Comercialización en la Obtención de Beneficios</i>	5 - 4	124
MEZCLA DE LA COMERCIALIZACION	5 - 6	127
<i>La Mezcla de J. Mc Carthy</i>	5 - 7	127
<i>Conceptos más Amplios de Mezcla de Comercialización</i>	5 - 8	130
6. COMERCIALIZACION		
MULTINACIONAL	6 - 1	133
RAZONES DE SU ANALISIS	6 - 1	133
NECESIDAD DE UNA COMERCIALIZACION		
MULTINACIONAL UNICA	6 - 2	134
<i>Beneficios Substanciales</i>	6 - 2	134
- <i>Reducción de Costos</i>	6 - 2	134
- <i>Consistencia en la Imágen Proyectada Hacia los Clientes</i>	6 - 3	135
- <i>Mejor Planificación y Control</i>	6 - 5	137
- <i>Utilización de Buenas Ideas</i>	6 - 5	137
DIFICULTADES DE UNA COMERCIALIZACION		
MULTINACIONAL UNICA	6 - 6	138
<i>Factores Limitativos</i>	6 - 7	140
- <i>Características del Mercado</i>	6 - 7	140
- <i>Condiciones de la Industria</i>	6 - 8	141
- <i>Instituciones de Comercialización</i>	6 - 9	142
- <i>Restricciones Legales</i>	6 - 9	142

I N D I C E (Cont.)

	<u>Página</u>	<u>Hoja</u>
DECISIONES REGIONALES DE		
COMERCIALIZACION	6 - 10	143
<i>Definición de Región</i>	6 - 10	143
<i>La Dualidad de una Comercialización</i>	6 - 10	143
<i>Nacional</i>		
<i>Ventajas de una Centralización</i>	6 - 11	144
<i>de la Toma de Decisiones</i>		
- <i>Los Recursos Disponibles</i>	6 - 12	145
- <i>El Medio Ambiente</i>	6 - 13	147
- <i>Los Factores Sociales</i>	6 - 16	150
<i>Análisis de los Países "Desarrollados"</i>	6 - 17	151
<i>Grupos Regionales Resultantes del</i>	6 - 19	156
<i>Análisis Estadístico</i>		
7. PREPARACION DE PLANES		
DE COMERCIALIZACION	7 - 1	160
PLANIFICACION GENERAL Y DE COMERCIALI-		
ZACION	7 - 1	160
<i>Aporte de los Planes de</i>		
<i>Comercialización</i>	7 - 3	162
DESARROLLO DEL PLAN	7 - 4	163
FASE 1. INFORMACION DE BASE	7 - 5	164
<i>Problemas Específicos de la Comer-</i>		
<i>cialización</i>	7 - 5	164
FASE 2. OBJETIVOS PRELIMINARES	7 - 7	166
<i>Revisión y Evaluación de Oportu-</i>		
<i>nidades</i>	7 - 7	166
<i>La Evaluación de la Comerciali-</i>		
<i>zación</i>	7 - 8	167

I N D I C E (Cont.)

	<u>Página</u>	<u>Hoja</u>
FASE 3. PLANES PRELIMINARES	7 - 13	172
<i>Características de la Elaboración del Plan de Comercialización</i>	7 - 13	172
FASE 4. PLANES FINALES	7 - 15	174
LISTAS DE CONTROL	7 - 16	175
<i>Lista de Control de la Campbell Soup Company</i>	7 - 17	176
PLANES DE COMERCIALIZACION PARA PRODUCTOS INDUSTRIALES	7 - 22	181
<i>Posibles Causas de los Problemas</i>	7 - 22	181
<i>- Falta de Adaptación del Concepto</i>	7 - 23	182
<i>- Atención Excesiva al Sistema</i>	7 - 23	182
<i>- Falta de Consideración de Estrategias Alternativas</i>	7 - 23	182
<i>Factores Importantes Para el Exito</i>	7 - 24	183
<i>- Buena Definición y Orienta- ción</i>	7 - 24	183
<i>- Desarrollo de Estrategias</i>	7 - 25	184
<i>- Excelente Programación</i>	7 - 25	184
RESUMEN Y CONCLUSIONES	—	185
RESUMEN	—	186
PRIMERA PARTE	—	186
SEGUNDA PARTE	—	188
CONCLUSIONES	—	189

INDICE (Cont.)

<i>LISTA DE CUADROS</i>	<u>Número</u>	<u>Hoja</u>
<i>EL MODELO DE PLANIFICACION DE R. N. ANTHONY</i>	1	42
<i>EL MODELO DE PLANIFICACION DEL S.R.I.</i>	2	44
<i>EL MODELO DE PLANIFICACION DE G. STEINER</i>	3	46
<i>CARACTERISTICAS DE ORGANIZACION PRINCIPALES DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION MODERNO</i>	4	48
<i>ANALISIS DE VARIACIONES ESTIMADAS DE LOS FACTORES PRINCIPALES</i>	5	53
<i>ESQUEMA MODELO PARA EL SISTEMA DE PLANIFICACION PROPUESTO (1)</i>	6	57
<i>ESQUEMA MODELO PARA EL SISTEMA DE PLANIFICACION PROPUESTO (2)</i>	6 bis	58
<i>LA PIRAMIDE DE OBJETIVOS (POR SECTOR)</i>	7	61
<i>LA PIRAMIDE DE OBJETIVOS (POR EL TIEMPO)</i>	8	62
<i>TIPOS DE PLAN</i>	9	69
<i>TIPOS DE ANALISIS A REALIZAR PARA DESCRIBIR EL TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA</i>	10	75
<i>CUADRO DE FLUJO FINANCIERO</i>	11	78

<u>INDICE (Cont.)</u>	<u>Número</u>	<u>Hoja</u>
FORMULARIO PARA LA REALIZACION DE UN ANALISIS DE SENSIBILIDAD	12	80
ELEMENTOS DE UN PLAN INTEGRADO DE UNA COMPAÑIA LOCAL	13	90
ESTRUCTURA E INTERRELACION DE PLANES PROPUESTA	14	92
MODELO DE PRESENTACION GRAFICA DE ASPECTOS FINANCIEROS CLAVE Y OBJETIVOS	15	95
MODELO DE FORMULARIO PARA EL ANALISIS DE LOS CAMBIOS	16	96
MODELO DE FORMULARIO PARA DEMOSTRAR LA NECESIDAD DE RECURSOS DE PERSONAL (1)	17	98
MODELO DE FORMULARIO PARA DEMOSTRAR LA NECESIDAD DE RECURSOS DE PERSONAL (2)	18	99
MODELO DE FORMULARIO PARA PRESENTAR LAS NECESIDADES DE CAPITAL	19	101
MODELO DE FORMULARIO PARA PRESENTAR LOS PUNTOS QUE REQUIEREN ATENCION ESPECIAL DE LA GERENCIA	20	102
MODELO DE FORMULARIO DE PROGRAMA DE ACCION	21	104
INFORMACION NECESARIA PARA EL CONOCIMIENTO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIALIZACION (1)	22	121
INFORMACION NECESARIA PARA EL CONOCIMIENTO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIALIZACION (2)	23	122

INDICE (Cont.)

	<u>Número</u>	<u>Hoja</u>
UBICACION DE LOS PUNTOS FUERTES Y DE LOS PUNTOS DEBILES CUANTIFICABLES DE LA COMPAÑIA EN UN SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIALIZACION	24	126
ELEMENTOS DE UNA MEZCLA DE COMERCIALIZACION	25	128
ELEMENTOS SUGERIDOS POR McCARTHY PARA LA MEZCLA DE COMERCIALIZACION	26	129
DIFICULTADES DE UNA COMERCIALIZACION MULTINACIONAL UNICA	27	139
CURVA CLASICA DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO	28	141
CLASIFICACION DE LOS PAISES SELECCIONADOS POR BERRY EN SUS RESPECTIVAS CATEGORIAS	29	146
CATEGORIZACION DE ATRIBUTOS DE LOS PAISES DESARROLLADOS	30	152
CATEGORIZACION DE LOS PAISES DESARROLLADOS POR LA CANTIDAD DE ATRIBUTOS COMPARTIDOS	31	153
CANTIDAD DE ATRIBUTOS COMPARTIDOS POR LOS PAISES DESARROLLADOS	32	154
INFORMACION ECONOMICA SALUD HIGIENE	33	157
NIVEL EDUCACIONAL (COMUNICACIONES) TRANSPORTE	34	158

INDICE (Cont.)

	<u>Número</u>	<u>Hoja</u>
EL PLAN Y LA COMERCIALIZACION	35	161
MERCADO POTENCIAL; FUNCION DE LA OCUPACION Y PENETRACION DEL MERCADO	36	171
	<u>Página</u>	<u>Hoja</u>
APENDICE	—	192
ESTADISTICAS UTILIZADAS	A - 1	193
BIBLIOGRAFIA GENERAL	—	197
BIBLIOGRAFIA GENERAL	B - 1	198

PARTE I

PRINCIPIOS GENERALES

DE PLANIFICACION

INTRODUCCION

La primera parte de este objeto :

1. Introducir al lector en una serie de conceptos y definiciones de planificación, junto con una perspectiva histórica de la evolución de este arte.
2. Presentar un esquema de planificación que refleja las experiencias que el autor ha tenido en este dominio con diversas empresas multinacionales.

CONCEPTOS, DEFINICIONES Y EVOLUCION DE LA PLANIFICACION

Los dos capítulos que inician esta primera parte tienen por objeto definir a la planificación, mostrar la evolución de este arte y su importancia fundamental en el desarrollo de las actividades de una empresa moderna (su presencia casi ineludible), pero también de presentar sus limitaciones y las consecuencias que sobre el esquema sociocultural puede llegar a tener un sistema de esta índole.

Para estos dos capítulos, como para la primera parte del tercero que describe una serie de modelos clásicos de planificación se ha utilizado una bibliografía muy extensa, por sobre todo en inglés, dada la poca disponibilidad de material sobre este tema, en castellano, que figura en el apéndice bibliográfico al final de este trabajo.

Igualmente se ha utilizado como fuente, una serie de obras de autores especializados en esta materia para resumir las formas de organización posible y necesaria para la puesta en aplicación de un sistema de planificación.

UN ESQUEMA DE PLANIFICACION

Una vez delineadas las formas de organización posible se describe una organización, que servirá de base para presentar un esquema de planificación articulado que pueda aplicarse a una variedad de grandes empresas multinacionales.

Comienza el desarrollo de este modelo en las dos últimas partes del capítulo tercero. El cuarto capítulo está dividido en cinco fases que reflejan las etapas que se consideran necesarias para la planificación y el control de una gran empresa y que son:

1. Preparación de la Información
2. Establecimiento de Objetivos Preliminares
3. Formulación de Planes Preliminares
4. Preparación de Planes Finales
5. Supervisión y Control de la Ejecución del Plan

Estas etapas y su contenido no han sido fijadas en forma arbitraria. Reflejan el fruto de la experiencia del autor como consultor administrativo donde, en varias oportunidades, ha tenido por tarea asistir a grandes empresas europeas y americanas en la puesta en marcha de sistemas de planificación.

La descripción del sistema se encuentra principalmente en el capítulo cuarto de la primera parte y es necesario agregar que la filosofía que subyace al sistema propuesto es la de planificar a partir de la base y que aún cuando es una Dirección general central la que fija los objetivos, (lo que es imprescindible) lo hace a partir de la información enviada por, y en pleno acuerdo con los ejecutivos responsables de su obtención.

Una vez finalizada la presentación del sistema de planificación que se propone, es decir hecha la provisión del marco de referencia conceptual, se pasa a analizar la planificación de la comercialización, un problema específico dentro de ese marco, en la segunda parte de este estudio.

1. LA NATURALEZA DE LA PLANIFICACION

La planificación aplicada a las empresas tiene una vida histórica relativamente breve. Sin embargo, las discrepancias relativas a su significado son suficientemente grandes, por lo que obligan, antes de iniciar el análisis de ciertas características, a precisar ciertos términos en este capítulo.

DEFINICIONES Y

CONCEPTOS GENERALES

La palabra planificación proviene del latín "planum" que significa superficie plana. A fines de la Edad Media la planificación era el acto de diseñar formas sobre una superficie plana. Posiblemente este significado fué el último que para esa palabra se aceptó universalmente. Hoy en día la "planificación" tiene una diversa cantidad de significados.

Definiciones

Las definiciones más interesantes encontradas en la bibliografía consultada son las siguientes:

- La Definición de H. Fayol (1): El plan de acción es, al mismo tiempo, el resultado esperado, la línea de acción a seguir, las etapas que hay que atravesar y los métodos que deben ser utilizados. Es una especie de cuadro del futuro donde los hechos próximos, son diseñados con una cierta exactitud, mientras que los más remotos se ven progresivamente menos exactos, e involucra la conducción de la empresa como ha sido previsto y decidido para un período dado.

(1) Henri Fayol, "General and Industrial Administration" Pitman Publishing Corporation, New York 1949.

- La definición de H. Koontz and C. O'Donnell (2):
La planificación es una de las funciones del eje cutivo, y como tal, involucra la selección de ob jetivos, políticas, procedimientos y programas empresarios de una cierta cantidad de alternati vas posibles. Es, por lo tanto, la toma de deci siones que afecta la dirección futura de una em presa.
- La definición de P. Drucker (3) : Es el proceso continuo y sistemático de la toma de decisiones empresarias (es decir asumiendo un riesgo), da do el mejor conocimiento posible de su impacto en el futuro, organizando sistemáticamente los esfuerzos requeridos para implementar estas deci siones y midiendo el resultado de estas deci siones con lo que se había esperado a través de una retroalimentación ("feed-back") organizada y sistemática.

Dentro del contexto de este estudio se van a tratar de fijar una serie de conceptos suficientemente generales para que sean aceptables en forma amplia y permitan situar con suficiente precisión las nociones básicas necesarias.

Conceptos Generales

Los conceptos generales que en nuestra opinión definen mejor la planificación son los siguientes:

- La naturaleza inherente de la planificación.
Esta naturaleza hace que la planificación con cierna al exámen de consecuencias de actos pre sentes para evaluar las oportunidades y peli gros

(2) Harold Koontz and Cyril O'Donnell: "The Nature and Purpose of Planning" en Principles of Management, Mc Graw Hill Book Co. Inc. 1955

(3) Peter F. Drucker: "Long-Range Planning, Challenge to Management Science" en Management Science Vol 5 No.3 Abril 1959 pag 238-240

gros futuros y poder aprovecharlas o combatirlos, según sea el caso.

- El proceso de Planificación. La planificación es un proceso continuo sistemático que comienza con la determinación de objetivos, para seguir con la definición de estrategias y el establecimiento de planes de acción detallados para satisfacer los primeros. Este proceso incluye igualmente el establecimiento de una organización capaz de implementar las decisiones que le son necesarias. Para finalizar, la planificación debe incluir asimismo un control periódico de resultados, que entra como un "input" adicional correctivo en el nuevo ciclo de planificación.
- La filosofía y la estructura de la planificación. La aplicación correcta de la planificación necesita de una actitud general que se traduce en una dedicación permanente a actuar en función de un esquema futuro. Este proceso, para ser efectivo, requiere también que todos los sectores de una empresa sean cubiertos por la planificación de dos maneras: por función, independientemente de su situación geográfica y por grupo de ejecución, es decir tomando en cuenta la totalidad de funciones y operaciones que se encuentran en un lugar preciso.

Definición por el absurdo

Para completar la conceptualización de lo que es la planificación se puede especificar lo que ésta NO es, tema para desarrollar el cual se utilizó en parte el artículo de Drucker, mencionado anteriormente:

- No es una previsión. Las previsiones, es decir, las estimaciones posibles de una evolución, no

son más que una de las bases de un plan. El plan busca en principio, la satisfacción de un objetivo, muchas veces a través de medidas que tratan de cambiar las previsiones para favorecer la empresa. Es decir que la planificación a largo plazo es necesaria justamente porque las empresas no pueden prever.

- No es tratar de eliminar un riesgo. Es tratar de entender los riesgos que se presentan, elegir el más conveniente y tomar las medidas que satisfacen los objetivos disminuyendo su probabilidad de aparición.
- No es tomar decisiones futuras. Es tomar decisiones ahora para que las orientaciones deseadas se produzcan en un futuro incierto.
- No es un esquema rígido para el futuro. Provee una dirección, que es flexible ante nuevos acontecimientos y experiencias.

EVOLUCION HISTORICA

La finalización de la segunda guerra mundial dió, en el mundo industrial, un impulso enorme a la planificación que se tradujo especialmente en cuatro sectores:

- Desarrollo sistemático de complejos procesos de planificación
- Creación de unidades de planificación para asistir a la gerencia en este proceso
- Utilización de nuevas técnicas de toma de decisión necesarias a la planificación
- Esfuerzo decisivo en el análisis del futuro

Adopción de la Planificación

Los resultados de este impulso son fácilmente cuantificables en Estados Unidos, Europa y Japón. En 1956 el "National Industrial Conference Board" informaba que solamente el 8 por ciento de las compañías que había entrevistado tenían una o más personas dedicadas completamente a la planificación. En 1958 el grupo de empresas con empleados dedicados a tiempo completo a la planificación era del 18 por ciento (4) y en 1962 era aproximadamente de un 20 por ciento (5). En 1963, el 60 por ciento de las 500 grandes empresas industriales americanas poseían un sistema de planificación avanzado y el 24 por ciento estaban en vías de establecerlo. Finalmente en 1966 un estudio de la "National Planning Association" mostraba que el 85 por ciento de 420 compañías analizadas preparaban planes, la mitad de ellas, a partir de 1960.

En Europa, la rápida adopción de técnicas modernas de gestión para permitir a la industria competir en el mercado internacional hace que la cantidad de empresas que poseen un sistema de planificación crezca a ritmo intensificado.

En el Japón, la "Japan Management Association" (6) encontró en 1965 el elevado porcentaje de 78 por ciento con amplios sistemas de planificación, en 372 empresas encuestadas.

La situación en Latinoamérica, especialmente para la Argentina, el Brasil, Méjico y Venezuela parece ser similar a la europea; pero la información obtenida es escasa.

Razones de este impulso

Las causas más importantes de este gran crecimiento en la

(4) Management Methods: "How Management Tackles Advance Planning" vol 13, Enero 1958

(5) Mason R. Hal: "Organizing for Corporate Planning" en "Proceedings of the Long Range Planning Service Client Conference" Menlo Park Calif. Stanford Research Institute, 1962

(6) JAPAN MANAGEMENT ASSOCIATION: "Long Range Business Planning in Japan" Tokyo, Japan Management Association 1966

utilización de la planificación son aparentemente las siguientes:

- La supresión de la idea como menciona Breech (7) acerca de que las empresas se encuentran a merced de las fuerzas operantes en el mercado (p. ej.: las fluctuaciones cíclicas de los negocios)
- El crecimiento desenfrenado de la tasa de cambio tecnológico en toda la industria, demostrado por ejemplo en el acortamiento del ciclo que va de la invención de un producto, a su utilización y obsolescencia (8)
- La dificultad creciente de administrar una empresa como resultado del aumento de talla y diversidad de los negocios
- La creciente competencia de las empresas modernas

(7) Breech Ernest R. : "Planning the Basic Strategy of a Large Business en C. Bursk y

D.H. Fenn Jr. (Eds) "Planning the Future Strategy of your Business, New York Mc Gran Hill Book Co. Inc. 1956

(8) Gilfillan, S. C. "The Prediction of Technical Change" en J.R. Bright: Research Development and Technological Innovation, Homewood Ill. Richard D. Irwin, Inc. 1964. Innovation, Homewood, Ill. Richard D. Irwin, Inc. 1964.

2. LA NECESIDAD DE PLANIFICAR

Una vez adoptado el principio de la necesidad de la planificación, ésta se transforma en una necesidad intrínseca; dado que si, haciendo una comparación con el cuerpo humano, la organización puede ser considerada como el esqueleto de una estructura, la planificación es su sistema nervioso y muscular. Para aclarar los puntos esenciales de la necesidad de la planificación se va a examinar en este capítulo el rol de la Dirección, la importancia de la planificación, sus limitaciones y consecuencias sociales.

ROL DE LA DIRECCION

Se utiliza aquí el término Dirección, como la autoridad que dirige efectivamente una empresa, sea una persona o un grupo de ellas.

Dejando de lado las empresas más pequeñas, es prácticamente imposible para una persona planificar todas sus actividades. Por lo tanto, la Dirección requiere un grupo de personas que le asista en esta actividad. Pero la estrecha interdependencia que existe entre el éxito de la empresa y una buena planificación, hace que la Dirección deba sentirse directamente afectada e impulse el desarrollo de este proceso.

Como dice Mace (9) existen dos funciones fundamentales en la planificación que requieren la participación activa del presidente de la empresa:

- Proporcionar una dirección en la compleja tarea de evaluar la exacta situación de la compañía en sus diversos sectores comparada con la posición de sus competidores, y

(9) Myles L. Mace "The President and Corporate Planning" en Harvard Business Review, Vol 43 No. 1 Enero-Febrero 1965

- Guiar a la compañía en el establecimiento de sus objetivos, políticas y estrategias.

Si el presidente de la empresa no proporciona el liderazgo necesario a estas dos grandes funciones los ejecutivos pensarán - probablemente sin equivocarse - que la planificación no reviste mayor importancia y que sus actividades no serán evaluadas desde este punto de vista. A lo sumo realizarán un ejercicio formal en llenar papeles con cifras que no han sido pensadas, que no tienen ninguna significación, y que serán olvidadas apenas enviado el documento. Es decir, que todo el interés y todas las ventajas de la planificación se perderán, con el agravante de una pérdida de tiempo inútil en un documento inservible.

Lamentablemente el análisis de compañías, aún donde la planificación es aparentemente bien implementada, demuestra que la Dirección en muchos casos no desempeña aquel mencionado rol fundamental en la forma necesaria. Esto se debe mayormente a:

- La falta de tiempo. El trabajo de los ejecutivos en una empresa moderna aumenta constantemente
- Distintos Temperamentos. Los requisitos intelectuales de la planificación pueden ser contradictorios con la experiencia pasada del ejecutivo en la compañía
- Dilemas Administrativos. La Dirección debe decidir entre contradicciones aparentes en el proceso de administración de la empresa, que ocurren igualmente en el de la planificación, como ser :
 - la necesidad de iniciativa individual vs. la del consenso del grupo
 - la necesidad de autonomía vs. la de la coordinación

- la necesidad de innovación vs. la de la estabilidad

Todas estas razones no son suficientes para ocultar el hecho de que la planificación de una empresa solamente puede tener éxito si la Dirección Superior le demuestra una dedicación y un apoyo total.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION

La dedicación plena de la Dirección a la planificación es causa y efecto de su carácter esencial para el desarrollo de una empresa. A fin de explicar mejor la importancia de este proceso es necesario examinar las razones que lo motivan.

Razones de su Importancia

Si bien la lista que se presenta a continuación no es exhaustiva, incluye las razones que proporcionan más peso a la aplicación de la planificación:

1. Permite a la empresa alcanzar los resultados deseados, a través del establecimiento de objetivos: a largo, a mediano y a corto plazo.

La importancia de alcanzar los resultados deseados a través de la planificación aparece muy claramente en encuestas hechas en los Estados Unidos, en las que la mayoría de las empresas de crecimiento muy elevado adscriben su éxito a la utilización de la planificación (10). Igualmente W. Burgess (11) dice que:

(10) Jack B. Weiner, "What Makes a Growth Company" en *Dunn's Review, Modern Industry*, Vol 84 Noviembre 1964

(11) William H. Burgess, "Calculable Growth ' Means Corporate Vitality" en *Management Review* Vol 54, Septiembre 1965 pag 4-10

"Si una gran cantidad de empresas no obtienen nada más que una parte de los beneficios que podrían obtener, esto se debe a que la falta de la planificación no permite siquiera ver a sus ejecutivos los objetivos que podrían lograr"

2. Mejora el proceso de toma de decisión, asegurando que las decisiones:

- a. Están basadas sobre las mejores informaciones y los análisis más cuidadosos disponibles.
- b. Son tomadas al nivel de organización necesario
- c. Son tomadas cuando son necesarias
- d. Son controladas para asegurar su implementación
- e. Son tomadas después de una consideración de sus efectos sobre otras partes de la compañía

Las mismas encuestas que demuestran la importancia fundamental de la planificación, prueban también que la naturaleza de esta planificación es esencial para el éxito, ya que debe permitir la asociación de ejecutivos de todos los niveles. Por medio de la participación en el proceso y de la toma de decisiones sobre la base del plan, hacen mejor utilización de su tiempo.

3. Mejora los resultados de la delegación, permitiendo :

- a. Que los ejecutivos conozcan sus respectivos niveles de autoridad y de responsabilidad
- b. Que la Dirección no considere tareas menores y dirija su atención a problemas más importantes y globales evitando el riesgo de tomar decisiones suboptimales

4. Mejora las comunicaciones a través de la empresa, porque el proceso de planificación es un medio de comunicación, que entra en contacto con todos los niveles de ejecutivos, acerca de los objetivos, estrategias y programas de acción. Esto es primordial puesto, que:

- a. Las acciones en un cierto país pueden tener implicaciones en otros países
- b. El ritmo de cambio acelerado tanto en el campo económico, como en el tecnológico, aumenta el valor de una estrecha unión de actividades de todo el mundo.

No hay que olvidar otra posible ventaja de la planificación, en su rol de tratamiento general de la información proveniente de toda la empresa que es la de descubrir hechos poco conocidos, pero existentes y muy importantes, como señala Ewing (12)

"Por ejemplo cuando el grupo de planificación examinó la información acerca de los consumidores decidió agruparlos por los beneficios que proporcionaban. Descubrió, a su gran sorpresa que 15 por ciento de todos los clientes producían 85 por ciento de los beneficios totales..."

5. Asegura unidad de objetivos, dado que:

- a. La distribución de bienes y recursos en una empresa multinacional debe hacerse en función de consideraciones de estrategia general y no para el beneficio de las operaciones de un país.

(12) David W. Ewing "The Managerial Mind" New York The Free Press of Glencoe 1964 pag 76

- b. Los recursos que sean cada vez más escasos deben ser distribuidos aún más cuidadosamente en el futuro.

La falta de la unidad de objetivos, es especialmente grave en el caso de grandes compañías multinacionales que deben tratar de optimizar el conjunto de sus diferentes producciones, en los distintos países donde operan (que es el caso presentado como modelo hipotético de compañía en este estudio). R.A. Smith (13) demuestra justamente que la falta de unidad de objetivos fué la causa del fracaso del Convair 880 (avión a reacción de General Dynamics); puesto que no fué considerado como una prioridad absoluta de la empresa, Boeing y Douglas pudieron terminar sus respectivos aviones antes y satisfacer así la demanda en el mercado.

6. Presenta un mecanismo formal y sistemático para el establecimiento de objetivos y para el control de su cumplimiento.

Se desarrolla esta idea más extensamente en el capítulo cuarto de la primera parte, pero es desde ya, oportuno señalar que, no solo sirve el plan para medir cuantitativa y cualitativamente las actividades de los ejecutivos, sino que también es útil para mejorarlas aún más por medio de la motivación que provee.

7. Anticipa y actúa como catalizador para producir cambios

La planificación no solo anticipa los cambios, sino que dada esa característica, permite la simulación del futuro a venir para probar en condiciones, que (si bien no son idénticamente las mismas) contienen mucho menos riesgo, (o ninguno) diversas posibles decisiones.

(13) Richard A. Smith "How a Great Corporation Got Out of Control"
Partes I y II Fortune, Enero y Febrero 1962

Además, como menciona H. Blanche (14) en el caso de Celanese (uno de los líderes de la industria química internacional) el plan es el instrumento que les permite dominar y utilizar el cambio.

LIMITACIONES DE LA LA PLANIFICACION

En número apreciable las empresas pequeñas se oponen en forma bastante sistemática a utilizar la planificación (15). Esto no es sorprendente porque no les es fácil percibir en la forma más clara los beneficios de su utilización. (Este problema especial se aborda en el Capítulo tercero)

Sin embargo, cuando también grandes empresas se resisten a utilizar esta poderosa herramienta de gestión, surge la necesidad de explorar más en detalle las limitaciones de este proceso y las causas de la resistencia a su uso.

Causas de la Falta de Utilización

Las causas principales de la falta parcial o total de la utilización de la planificación son:

1. La existencia de una política económica gubernamental sujeta a grandes y continuos cambios (16) u otros hechos económicos incontrolables asociada a una falta de disponibilidad de ejecutivos capaces de decidir correctamente en estas situaciones de incertitud.

(14) Celanese World Special Issue: "Planning at Celanese", Vol 8 Enero 1966

(15) Irwing Pfeffer (ed) "The Financing of Small Business : A Current Assesment": New York Crowell - Collier McMillan 1967

(16) P.M. Clark en "The Financial Times" 16 de Noviembre 1966

2. La existencia de una crisis en el seno de una compañía que obliga a volcar todos los recursos para salir de esa situación.
3. La resistencia interna al proceso como expresión del fenómeno psicológico de la resistencia al cambio.
4. El elevado costo de la planificación, dada la gran movilización de recursos que exige.
5. La dificultad inherente a una buena planificación. Es importante agregar que alcanzado un alto nivel analítico, éste debe ser mantenido: en caso contrario, los ejecutivos participantes en este esfuerzo lo considerarán como algo secundario y la planificación en vez de ser una ventaja, pesará como una carga inútil (17).

Esto no significa que una gran compañía industrial no pueda tener éxito, durante un momento dado, aún sin una planificación estricta (p. ej.: la Ford Motor Company antes de 1939 (18)). Pero esto, ante el cambio acelerado del mundo de los negocios, es cada vez menos posible.

La Planificación debe estar bien ejecutada

Tampoco debe pensarse que la planificación es la panacea universal, una planificación mal realizada pudo aniquilar una compañía como Winchester (19). Esta empresa nació en 1857 y floreció como productor de armas durante la primera guerra mundial aún cuando financieramente, su situación no era brillante. En 1919 decidió diversificar su producción y agregar a su línea de productos conocida, otras tales como: artículos eléctricos, artículos de deporte y herramientas.

(17) Kirby Warren: "Long Range Planning : The Executive Viewpoint". Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc. 1964

(18) Sorensen, Charles E. y S.I. Williamson : "My Forty Years with Ford", New York W. W. Norton, 1956

(19) Williamson, Harold F. : "Winchester: The Gun that Won the West" New York, A.S. Barnes and Co. Inc. 1963

La planificación necesaria para este cambio fué una tarea enorme a la cual la empresa se abocó en forma activa. Sin embargo, esta tarea fué ejecutada con diversos puntos débiles fundamentales tales como: la falta de un comité central de planificación y la utilización de personal poco capacitado. Este hecho, unido a un cambio total en la política de producción y de comercialización, por una parte y a una serie de falsas estimaciones (p. ej. : el costo de fabricación de ciertos artículos nuevos, el costo del nuevo sistema de distribución - propio a la compañía -) por otra, motivó la obligación de asociarse a otra empresa en 1922. Este cambio no fué favorable y en 1931 Winchester fué vendida a Olin (hoy Olin Mathieson)

CONSECUENCIAS SOCIALES

DE LA PLANIFICACION

La planificación de las empresas en una economía moderna puede ser un factor decisivo en la lucha para evitar las desastrosas consecuencias sociales de las fluctuaciones cíclicas.

Pero es claro también que la función social de la planificación será consecuencia directa de los objetivos que los planes se propongan satisfacer. Aquí existe la contradicción entre los autores que sostienen que la empresa debe maximizar sus beneficios y los que afirman, por el contrario, su responsabilidad social.

Maximización de Beneficios

Esta teoría que sostiene que la empresa debe aumentar su producción hasta que su beneficio marginal sea igual a su costo marginal, parte de la hipótesis que los propietarios de una empresa o los accionistas son las mismas personas que los ejecutivos que la administran. Por lo tanto la maximización se refiere a la práctica de los ejecutivos de tomar solamente decisiones que maximizan los beneficios de los accionistas.

Uno de los defensores de esta teoría, Ch. F. Philips (20) sostiene que si la responsabilidad social es concebida como la fuerza dominante en los negocios, esto significa que hay tres implicaciones:

1. La empresa tiene la opción de ser socialmente responsable o no. Levitt (21) y (22) niega esto, afirmando que la idea de competición está en oposición lógica a la de la actividad social
2. La conciencia requiere la formulación de juicios de valor. Lo que motiva dos cuestiones en Philips y en Lewis (23) : ¿Es qué las empresas saben lo que es bueno para la sociedad? y si saben ¿Es qué las empresas deben imponer sus juicios de valor sobre la sociedad?
3. La aceptación de la responsabilidad social puede imposibilitar el alcance de la eficiencia en la utilización de los recursos limitados. Por ejemplo: reubicar una fábrica puede ser la decisión más económica, pero puede acarrear grandes problemas sociales

E. V. Rostow, (24) también partidario de la maximización de

(20) Charles F. Philips Jr.: "What is Wrong with Profit Maximization?" *Business Horizons*. Invierno 1963 pag 73-80

(21) Theodore Levitt : "The Mythological Potency of 'Peoples' Capitalism" in *The Corporation: Its Modern Character and Responsibilities*, Columbus The Ohio State University 1960 pag 15-16

(22) T. Lewitt: "The Dangers of Social Responsibility" *Harvard Business Review* XXXVI Sept-Oct 1958

(23) Ben W. Lewis: "Economics by Admonition" *American Economic Review* XLIX Mayo 1959 pag 395

(24) Eugene V. Rostow "The Corporation in Modern Society"

los beneficios, considera que "la responsabilidad social sabotea el mecanismo del mercado y distorsiona sistemáticamente la asignación de recursos, complicando y encareciendo las tareas de las autoridades fiscales y monetarias y haciendo prácticamente imposible mantener altos niveles de empleo, salvo por medio de una inflación de precios considerable".

Los defensores de la teoría de la maximización de los beneficios consideran que en última instancia "los negocios deben buscar el bien de la sociedad de tal manera que también sea el bien de los negocios".

Pero esta teoría se basa sobre una serie de hipótesis tales como el conocimiento preciso de: costos e ingresos marginales, cambios exactos en la demanda a cambios de precios, asociado a una flexibilidad de operación en todos los sentidos; situación que dista lejos de ser exacta en la vida real de los negocios. Aún cuando las empresas pudieran estar en esa situación de conocimiento total y flexibilidad elevada, no utilizarían esa posibilidad puesto que las continuas contramarchas provocarían tal desorden que los beneficios descenderían rápidamente.

Otros objetivos deseables de una compañía pueden hasta llegar a oponerse a una maximización de los beneficios, p.ej. el objetivo de mantener una buena situación de liquidez.

Por último, la consideración de las consecuencias sociales (reacción de los consumidores) ante las decisiones de maximización de beneficios puede ser negativa a un punto tal de disuadir completamente la toma de este tipo de decisiones.

Responsabilidad Social

El origen del concepto de la existencia de una responsabilidad social empresaria remonta a 1932 cuando Berle y Means (25) y (26)

(25) Adolf A. Berle y Gardiner C. Means: "The Modern Corporation and Private Property" New York The Mc Millan Co. 1932

(26) Adolf A. Berle Jr. "Power without Property" New York Harcourt, Brace and Co. Inc. 1959

pusieron en duda los principios del capitalismo fijados por A. Smith. La base de su argumento era el reflejo del cambio del capitalismo clásico al capitalismo moderno, donde la propiedad del capital está dispersada, a través del sistema de acciones, en el seno de la sociedad, mientras que el control del activo pasa a estar en manos de un grupo reducido de ejecutivos profesionales.

Robert N. Anthony (27) en la misma tendencia que Berle, sostiene que la maximización de los beneficios es difícil, no es realista y es inmoral. Además dice que la gran mayoría de las empresas no se guía por ella, "aún si afirman lo contrario", justamente porque es tan difícil de alcanzar. La razón por la que esta maximización no es fácil de alcanzar es, que los sistemas de costos más elaborados no pueden, aparentemente, proporcionar la información necesaria a este cálculo. Oxenfeldt (28) apoya esa idea afirmando que "le es difícil imaginar una ocasión en la que utilizar un sistema de costos puros más beneficiosos sea la proposición más conveniente al vendedor". Si bien esos juicios son extremos, resultan útiles para subrayar la importancia de los problemas encontrados cuando se desea maximizar los beneficios.

Una vez que el objetivo de la maximización de beneficios es abandonado como principio regulador de la actividad de la empresa, queda abierta la posibilidad de utilizar, en todo caso, parte de sus recursos para otros fines que los beneficios de los accionistas.

Aún cuando la mayoría de los autores contemporáneos reconocen la existencia de responsabilidades sociales de la empresa, Friedman (29) como algunos otros autores mencionados anteriormente dice que los

(27) Robert N. Anthony: "The Trouble with Profit Maximization", Harvard Business Review Enero-Febrero 1960 pag 126-134

(28) Alfred R. Oxenfeldt: "Pricing New Products" AMA Management Report No. 8 1958 pag 27

(29) Friedman Milton: "Capitalism and Freedom", Chicago Ill. University of Chicago Press 1962

empresarios no tienen ninguna guía para conocer cuales son, efectivamente, sus responsabilidades sociales. La contradicción entre la obtención de beneficios y la responsabilidad social no existe realmente, al contrario, ambos objetivos están íntimamente ligados. El problema es el de responder a la cuestión: cuál es el nivel de responsabilidad social adecuado, y esto varía con las estructuras socioculturales y politicoeconómicas de cada país. El hecho importante para este análisis es que la responsabilidad social es inherente a la existencia de la empresa y que debe tener su puesto en la categoría de objetivos de un plan.

Aceptada la existencia de la responsabilidad social empresarial hay que examinarla más profundamente. Como afirma Klein (30) existen responsabilidades sociales internas y externas, las internas incluyen: relaciones laborales, condiciones de trabajo y otras que distinguen al ser humano como un factor distinto, cuya dignidad debe respetarse y las externas cuyos ejemplos clásicos son : el impacto del producto de la empresa sobre la comunidad, el efecto de sus actividades de venta sobre los valores sociales, las relaciones con el gobierno y asociaciones públicas y privadas. etc. En pocas palabras, la empresa tiene que llegar a ser "un buen ciudadano" conservando como objetivo primario los beneficios, pero incluyendo también en el proceso de la toma de decisiones, los objetivos que resultan de las responsabilidades sociales. Como R. Eells (31) hubiera dicho al describir este tipo de compañía, es decir la que se encuentra entre la tradicional y la que asume responsabilidades sociales ilimitadas ("metrocorporation"), ésta es la empresa bien temperada ("Well-tempered corporation" en el original).

Antes de finalizar esta sección, y este capítulo hay que hacer un apartado sobre un punto importante dado el tema de esta obra, pe-

(30) Philip A. Klein : "The Social Responsibilities of Business" en *Multinational Corporate Planning*, George A. Steiner and Warren H. Cannon (eds) The Macmillan Company New York 1966 pag 271-282

(31) Richard Eells : "Social Responsibility : "Can Business Survive the Challenge, " *Business Horizons*, Invierno 1959 pag 37

ro sobre el cual es difícil dar conclusiones definitivas : es el posible conflicto entre intereses nacionales y el de empresas multinacionales. Es evidente que la empresa multinacional puede generar varios efectos positivos en los diferentes países donde está instalada, pero si estos países no se encuentran en una situación económica, política y social análoga a la del país de donde proviene originariamente esta empresa, pueden producirse fricciones de variada índole, p. ej. : en caso de decisiones de : producción vs. importación, exportación vs. consumo, repatriación de divisas vs. reinversión, etc.

Las siguientes reflexiones pueden ser útiles como guía para el análisis de este problema.

Las características y oportunidades especiales de las empresas multinacionales. Aún cuando toda compañía multinacional debe desarrollar ineludiblemente su actividad dentro del marco legislativo existente en cada país, puede trabajar lentamente para mejorar las condiciones sociales existentes si la experiencia en otros países y la propia ética se lo aconsejan y si de esa manera satisface el objetivo que se impuso en el sector de la responsabilidad social.

Al tratar de avanzar por este camino del desarrollo social (especialmente si se trata de países de economía en desarrollo) la empresa debe tomar en cuenta lo siguiente :

1. Toda expansión económica que logre a través de las operaciones multinacionales, tendrá consecuencias sociales y viceversa.
2. Toda innovación y esperémoslo, avance social (cuanto más nuevo tanto más cierto) debe introducirse lentamente, sin provocar reacciones contrarias ni del gobierno ni de la comunidad.
3. La tarea expuesta en el párrafo anterior solo puede ser imaginada después de haber iniciado un pro-

*grama de adaptación de los valores sociales propios
al esquema social existente*

La Responsabilidad Social en la Jerarquía Empresaria. Dada la importancia fundamental que tienen las decisiones que tratan de satisfacer la responsabilidad social en empresas multinacionales, parece necesario ubicar su centro en los niveles ejecutivos más elevados.

Esto, por supuesto, no excluye la participación activa de ejecutivos de todos los niveles, que suministrarán ideas y sugerencias y que intervendrán también en la ejecución de la política adoptada.

3. EL PROCESO DE PLANIFICACION

MODELOS

TEORICOS

Los modelos conceptuales de planificación permiten la presentación de marcos de referencia ideales para esta clase de esquema y son contruidos mayormente sobre la base de la combinación de elementos pertenecientes a distintas estructuras de planificación existentes en la realidad.

Los cuatro modelos que resultan más interesantes para incluir en este estudio, fueron seleccionados no exclusivamente por el valor particular de cada uno de estos esquemas, sino también por el hecho de expresar ideas que consideramos como las más adecuadas dentro de la filosofía general de planificación que se sostiene.

Los modelos explicados aquí son los imaginados por: Robert N. Anthony, (32) el Stanford Research Institute (33), y George Steiner (34) El modelo desarrollado por Frank Gilmore y R.G. Brandenburg (35), explicado en su obra en 1962, fué probablemente el primero en formular un modelo completo de la planificación de la empresa. Pero dado el hecho que los elementos que componen éste, son análogos a los de los modelos explicados se omite su presentación.

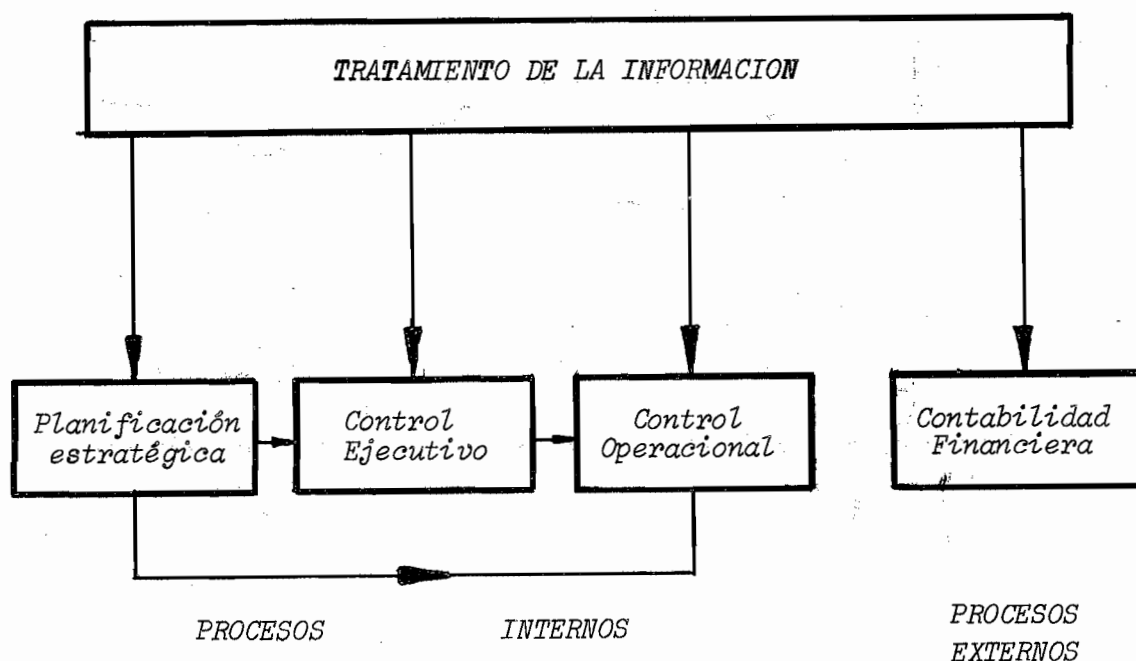
-
- (32) Robert N. Anthony: "Planning and Control Systems : A Framework for Analysis" p. 22 Boston, Harvard University Press 1965
- (33) En Robert F. Stewart y Marian O. Descher : "The Corporate Development Plan". Report No. 183 pag 21 - Menlo Park, California, Industrial Economics Division, Stanford Research Institute. Septiembre 1963
- (34) Steiner George A. : "Top Management Planning". Pag 31-42. The Macmillan Company-Collier Macmillan Ltd. Londres 1969.
- (35) Gilmore Frank and R. G. Brandenburg : "Anatomy of Corporate Planning" Harvard Business Review, Vol 40 Nov.-Dic. 1962 pag 61-69

El Modelo de R. N. Anthony

El esquema de Anthony esbozado en esta página como Cuadro 1 distingue tres conceptos principales dentro de los procesos internos de la empresa : la planificación estratégica, el control ejecutivo, y el control operacional.

Cuadro 1

EL MODELO DE LA PLANIFICACION
DE R. N. ANTHONY



La planificación estratégica es definida como el proceso de determinación de los objetivos principales de una organización y las políticas y estrategias que condicionan la obtención y la utilización de recursos para alcanzar estos objetivos. En el caso de objetivos, la de-

finición de Anthony cubre toda la gama posible, es decir: a corto y a largo plazo, específicos y generales, etc. Las políticas son definidas como guías generales de acción y las estrategias como la manera de distribuir los recursos posibles. Es decir, que la planificación estratégica rige todos los aspectos de una empresa determinando esencialmente la dirección que se ha de seguir y la forma con la que se ha de alcanzar esta meta.

El control ejecutivo es definido por Anthony como el proceso según el cual los ejecutivos aseguran la obtención de recursos y su utilización en una forma eficaz, para asegurar el cumplimiento de objetivos. Con este concepto Anthony cubre en realidad los dos procesos: el de la planificación y el del control, reflejando el modo en que esta actividad se desenvuelve en la vida real de los negocios. Sin embargo, la interrelación de la planificación y el control es esencial a todos los aspectos de un proceso de esta índole y debiera, por lo tanto, encontrarse también en la planificación estratégica y en el control operacional; donde Anthony no la integra.

Este autor define su tercer concepto fundamental, el control operacional, como el proceso que asegura que las tareas específicas serán ejecutadas efectiva y eficientemente. Anthony se refiere aquí principalmente a controles programados de tal manera que las reglas determinan las acciones, prácticamente en forma automática.

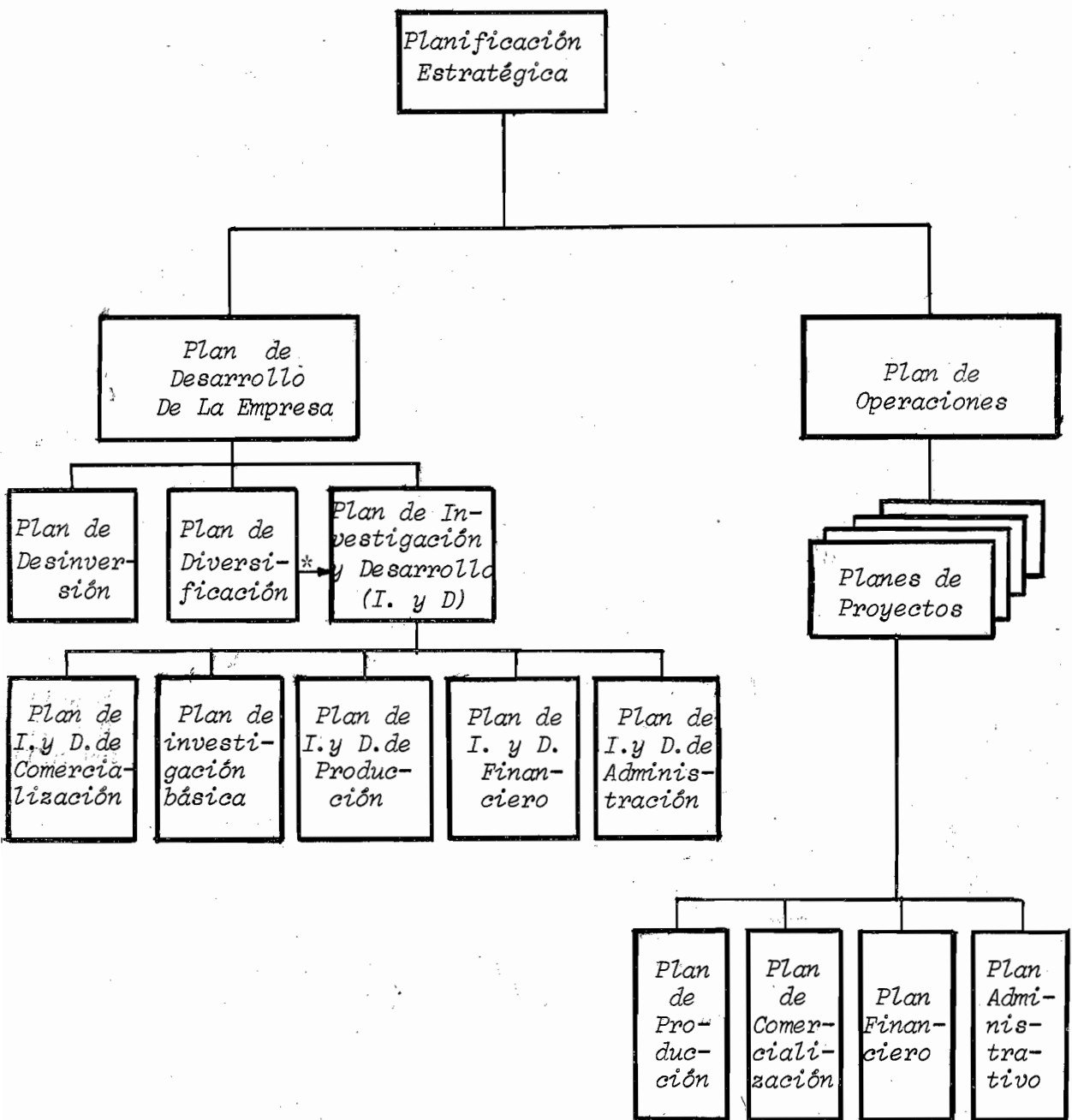
El Modelo del Stanford Research Institute (S.R.I.)

Este modelo es similar al de Anthony aún cuando su diseño, presentado en el Cuadro 2, es aparentemente más complejo. Por esta causa se van a describir brevemente, a continuación, solo aquellos elementos que el S.R.I. define en forma diferente.

EL MODELO DE PLANIFICACION DEL S. R. I.

RESPONSABILIDAD DE LA
DIRECCION DE LA EMPRESA

RESPONSABILIDAD DE LOS
EJECUTIVOS OPERACIONALES



* En caso de decisión de diversificación por medio de productos resultantes de la investigación y desarrollo

La planificación estratégica es considerada por el S.R.I. como el medio necesario para establecer, en términos generales, las características y resultados que la empresa desea alcanzar. Esta planificación va a incluir por consiguiente: los objetivos, la estrategia necesaria para alcanzarlos, las metas específicas de esta estrategia, los medios requeridos para controlar su evolución y las condiciones particulares que permitirán a la empresa llegar a ese objetivo.

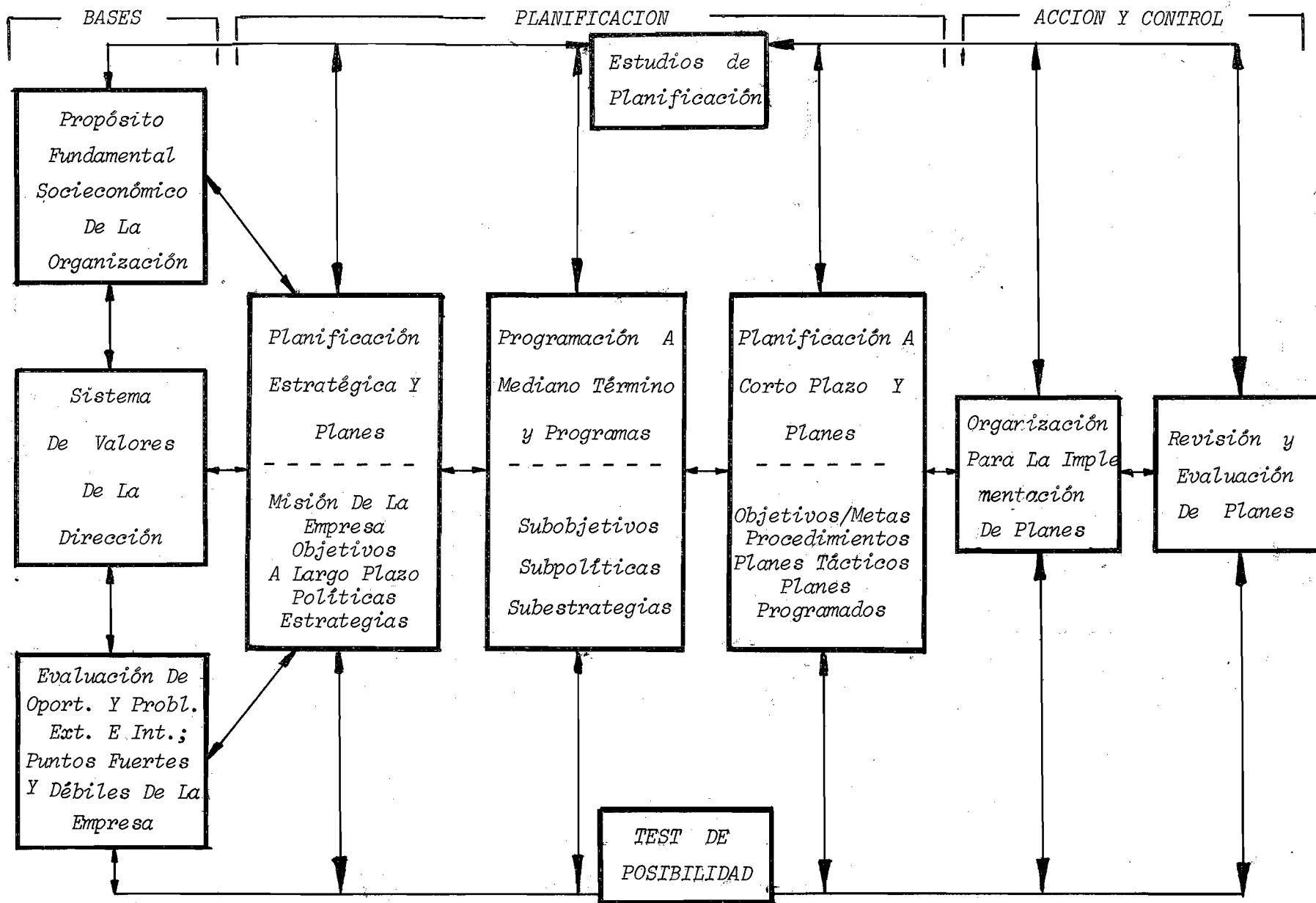
Para el Stanford Research Institute el plan de desarrollo de la empresa y el plan de operaciones son los dos sectores de la planificación que se integran para dar como resultado el plan estratégico. Aquellas dos clases de planes son, a su vez, detallados en planes más específicos.

El Modelo de G. Steiner

Este modelo es posiblemente, por una parte, el más completo existente en la actualidad y por otra, el que se acerca más, en la definición de sus elementos, a la filosofía del modelo propuesto en este estudio.

Presenta este esquema la curiosa contradicción de definir los elementos de tal manera que son fácilmente identificables en, prácticamente, todos los procesos de planificación existentes en las empresas y al mismo tiempo, de ser difícilmente aplicables en un plan real de una compañía dada. (ver Cuadro 3)

En este esquema las bases indican las direcciones fundamentales de una organización de negocios. Es decir, en una organización las bases señalan cual debe ser el sentido de la utilización de recursos que debe responder en primer lugar y plenamente a los deseos de la sociedad. En caso contrario ésta, probablemente, no va a adquirir su producto y la empresa no podrá subsistir. En segundo lugar el sistema de valores, especialmente el de los integrantes de la Dirección, (p. ej.: ser los más grandes, ser los más internacionales, ser los mejores, etc) va a influir fuertemente en la dirección que la organización va a tomar.



Por último la dirección de una empresa, expresada por sus planes, va a ser realmente efectiva si, sobre la base de los puntos débiles y fuertes que posee, anticipa los posibles problemas y aprovecha las futuras oportunidades.

Planificación estratégica. La conceptualización utilizada por Steiner para este elemento es análoga a la que para el mismo usa Anthony. Su descripción ha sido hecha al detallar el esquema de este autor.

En cambio, Steiner define la programación a mediano término como el proceso en el cual se confeccionan planes detallados y coordinados de ciertas funciones de la empresa, para distribuir los recursos, a fin de alcanzar los objetivos, dentro del marco de las políticas y las estrategias establecidas durante la planificación estratégica. Normalmente, mediano término significa un plazo de cinco años y los planes, bastante detallados, para las funciones más importantes, p. ej. : producción, ventas, beneficios, personal, etc., son íntimamente ligados por un proceso de coordinación intensivo.

Los planes a corto plazo en este modelo son elaborados año a año y deben coincidir en sus grandes líneas con los programas a mediano término preparados para el año en cuestión.

Numerosos estudios de planificación y tests de posibilidad son efectuados durante este ciclo que describe el modelo de Steiner para, por ejemplo, analizar en detalle ciertas oportunidades que se presentan, verificar la posibilidad de realización de objetivos, etc.

El proceso de planificación sería imposible sin una organización que permita adoptar las medidas necesarias; sean éstas generales o particulares referidos a una meta dada. Por esa razón, la organización forma parte del modelo de Steiner.

La revisión y evaluación de planes es fundamental para el funcionamiento de este esquema, con el fin de supervisar el desarrollo de actividades, controlar el alcance de objetivos e incorporar las expe-

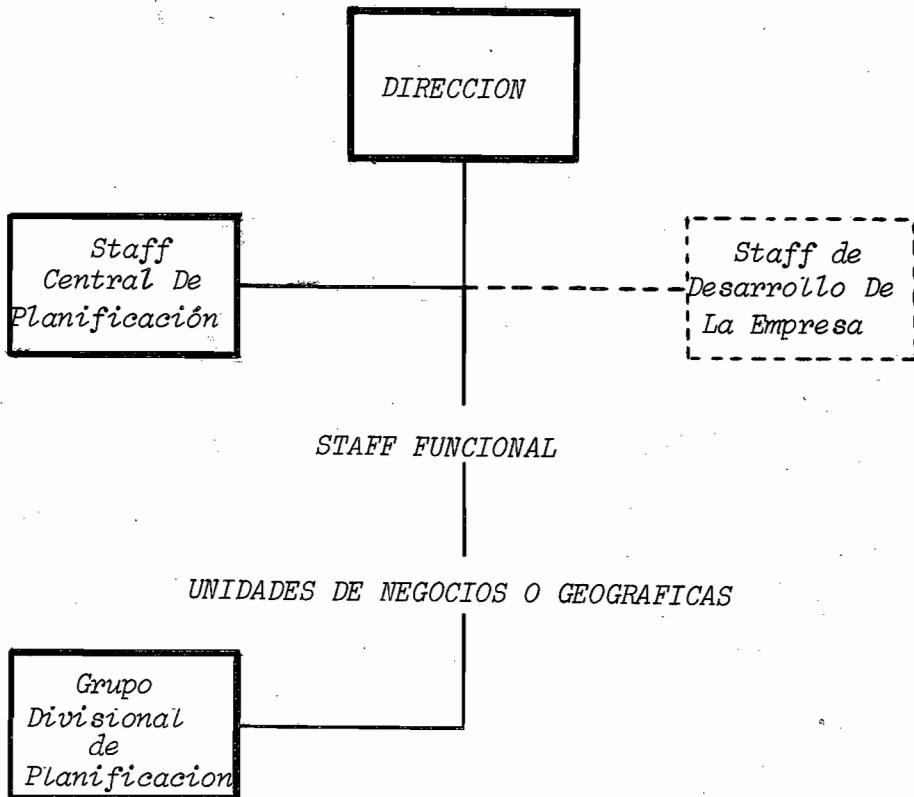
riencias adquiridas en el campo de actuación, en los planes futuros.

ESQUEMA DE ORGANIZACION

Es imposible crear un sistema de planificación (como se acaba de mencionar durante la descripción de los elementos del modelo de Steiner), mientras no exista una organización capacitada para hacerlo. Es conocido, pero tal vez resulte útil repetirlo, que no hay un esquema de organización conveniente a todas las empresas, pero es cierto, también, que ciertas características generales son cada vez más frecuentes en las organizaciones modernas como lo podemos apreciar en el Cuadro 4.

Cuadro 4

CARACTERISTICAS DE ORGANIZACION PRINCIPALES DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION MODERNO



Algunas de estas características, usadas más corrientemente son un staff * central y grupos divisionales de planificación.

Dejando de lado (sin dejarlo) el artículo en el que R. Vancil (36) satiriza las diferentes fases y características de la creación de un departamento de planificación (se recomienda porque si bien es satírico, expresa muchas verdades), las consecuencias de la implantación de un sistema de planificación sobre la organización son múltiples y complejas.

Pero es evidente también, que el impacto que va a sufrir la organización dependerá del grado de desarrollo que se le asigna al proceso de planificación.

* Se utiliza aquí este término inglés dado que no se encuentra un equivalente exacto en castellano y además porque en la práctica de la administración de empresas, como en su bibliografía, ésta es la palabra usada. El uso de la palabra "staff" se hace por oposición a "línea". La diferencia clásica entre ambos está dada por el hecho que un ejecutivo de línea tiene autoridad sobre y es responsable por un sector dado, mientras que el ejecutivo de staff desempeña un rol de asistencia funcional, de consejo, sin una autoridad específicamente delegada.

(36) Richard F. Vancil : "...So you are going to Have a Planning Department," *Harward Business Review*, Mayo-Junio 1967.

Formas posibles

Steiner y Cannon (37) proponen una clasificación de formas posibles de organización de la planificación que de menos a más avanzadas son:

1. La inexistencia total de una organización formal
2. La planificación está integrada en el departamento funcional de la empresa que condiciona una gran parte de su futuro: p.ej.: en la comercialización si la venta de los productos puede servir de base unificadora de este proceso.
3. La planificación existe a nivel divisional pero no a nivel central; la coordinación se encuentra a cargo del presidente o del gerente general.
4. La organización de la planificación existe solamente a nivel central.
5. Los staffs de planificación existen en los niveles central y divisional.

Las conclusiones presentadas tratan principalmente de la quinta y más evolucionada forma posible ya que esta organización refleja una talla y complejidad operacional de la empresa que para su desenvolvimiento eficiente requiere la utilización de una planificación de la comercialización. Esto no niega el hecho que pequeñas empresas deben asimismo planificar, excusas tales como falta de tiempo, la obligación de "hacer" contra aquélla de "planificar", no son suficientes. Pero es evidente que el esquema de planificación será, en esta clase de empresas mucho más simple.

(37) George Steiner A. and Warren M. Cannon (eds) "Multinational Corporate Planning" New York Crowell Collier and MacMillan Co. 1966

La Planificación en Empresas Chicas

Sin embargo, como la cantidad de pequeñas empresas es muy grande, especialmente en la Argentina y como la bibliografía de planificación es escasa (38) se van a presentar a continuación ciertos comentarios y referencias bibliográficas (39) que pueden ser útiles a los estudiosos o a los ejecutivos que, en este tipo de negocios, están encarando la posibilidad de planificar.

En las empresas chicas es fundamental, de la misma manera que para las grandes empresas, que el presidente conozca y aplique la planificación. Esto es aún más importante que en el caso de las grandes empresas, dado que el presidente es, en muchos casos, el dueño de la compañía. Este presidente tiene, en general, poco tiempo para todo lo que tiene que "hacer" (p. ej.: tomar decisiones en todos los sectores funcionales, "tapar los huecos" que se producen día a día, obtener recursos financieros, etc.) y por lo tanto, casi ninguno para "planificar" (ver párrafo más arriba), función esta última para la cual no tiene, mayormente, ninguna formación especial.

Se van a examinar las posibilidades de planificación para las empresas pequeñas describiendo primero, la situación existente y después, las posibilidades de evolución.

1. Situación Existente

El Factor Tiempo. La paradoja que afecta a las pequeñas empresas consiste en que, si bien tienen poco tiempo para planificar y el futuro es muy incierto, tienen una gran necesidad de planificar para sub-

(38) National Industrial Conference Board: "Budgeting Expenses in Small Companies" Studies in Business Practices No. 58 New York NICB, 1952

(39) Blair E. Olmstead (Ed): "Bibliography on Planning", Pleasantville, New York, The College on Planning of the Institute of Management Sciences, 1960

sistir y obtener los beneficios que, una operación a largo término, asegura en la mayoría de los casos.

El Factor Conocimiento. Debido a la falta de conocimiento del proceso de la planificación, ésta tiende a ser informal y a utilizar poco las técnicas matemáticas. Esto resulta en que la empresa es raramente considerada como un todo (lo que es importante) y en que muy pocas veces se piensa en el futuro a largo o aún a mediano plazo.

2. Posibilidad de cambio

El Factor Tiempo. Este factor parece estar íntimamente ligado con la disponibilidad de espacio. Una vez que el presidente de la empresa puede aislarse geográficamente podrá reflexionar y comenzar a planificar. De esta manera habrá vencido uno de los mayores obstáculos, como dice Hastings (40), de la planificación.

El Factor Conocimiento. Si bien es útil que este ejecutivo posea conocimientos más avanzados de planificación, una manera de orientar su pensamiento puede ser la preparación de formularios de planificación, el más simple de los cuales (y probablemente el primero a hacer) es un análisis cualitativo y cuantitativo de las variaciones estimadas para el año próximo y para dentro de dos años, de los principales factores que afectan la vida de una empresa, p.ej. los costos más importantes, las ventas, los elementos de comercialización, las características del mercado financiero, etc. (Cuadro 5).

Las ventajas de un documento de esta índole son que:

- Proporciona una base simple de discusión respecto del futuro de la empresa

(40) Delbert C. Hastings "The Place of Forecasting in Basic Planning for Small Business", Minneapolis University of Minnesota Press. 1961.

ANÁLISIS DE VARIACIONES ESTIMADAS DE
LOS FACTORES PRINCIPALES

Factor	Cambio Estimado		Comentarios										
	Año Próximo	En dos Años											
Investigación Productos Servicio Proveedores Inventarios Manutención Control de Calidad Espacio Equipos Personal Clientes Puestos de venta Precios Transporte Publicidad Promoción Embalaje Investigación de Mercado Finanzas Seguros Inversión Etc.													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2"><u>CODIGO</u></th> </tr> <tr> <th><u>CAMBIOS CUANTITATIVOS</u></th> <th><u>CAMBIOS CUALITATIVOS</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>G : Grande</td> <td>g : grande</td> </tr> <tr> <td>M : Mediano</td> <td>m : mediano</td> </tr> <tr> <td>P : Pequeño</td> <td>p : pequeño</td> </tr> </tbody> </table>				<u>CODIGO</u>		<u>CAMBIOS CUANTITATIVOS</u>	<u>CAMBIOS CUALITATIVOS</u>	G : Grande	g : grande	M : Mediano	m : mediano	P : Pequeño	p : pequeño
<u>CODIGO</u>													
<u>CAMBIOS CUANTITATIVOS</u>	<u>CAMBIOS CUALITATIVOS</u>												
G : Grande	g : grande												
M : Mediano	m : mediano												
P : Pequeño	p : pequeño												

* Por ejemplo: cambios en la mezcla del cliente que pueden o no resultar en un aumento de la cantidad de clientes.

- *Determina los sectores que requieren información específica*
- *Abre interrogantes*
- *Motiva a establecer objetivos y políticas*

Para completar este documento no se utilizan cifras, pero cierta complejidad existe dadas las múltiples interrelaciones entre los elementos que lo integran. Al terminar de llenar este formulario y después de discutirlo con los demás ejecutivos, la satisfacción de las necesidades que crea en el área de la planificación, (p. ej.: requerimiento de una información más exacta, motivación para el establecimiento de objetivos, etc.) puede requerir el consejo externo en cuanto a su metodología. Esta ayuda puede ser obtenida de personas relacionadas presentemente con la empresa (p. ej.: el director del banco), o por medio de una ayuda profesional.

Generalmente, la primera necesidad que surge cuando se ahonda en este proceso de planificación es la necesidad de información (41). La habilidad consiste, por supuesto, en obtener buena información, perdiendo el mínimo de tiempo y a bajo costo. Esto puede no ser excesivamente difícil para la información de tipo interno, pero puede parecer (y ser) más complejo para la que proviene del exterior. Para esta última, no hay que olvidar que contribuyentes de valiosa información pueden ser:

- *los empleados de la empresa*
- *los vendedores de este producto*
- *los proveedores*
- *las asociaciones industriales*
- *las diferentes publicaciones*

(41) Roger A. Golde: "Practical Planning for Small Business", *Harvard Business Review* Vol 42 No. 5 Sept-Oct. 1964

Cuando se obtiene la información y se integra con las preguntas que trataba de satisfacer, es hora de comenzar a pensar en nuevas preguntas, con el fin de comprender cada vez mejor la evolución de la empresa, las posibles alternativas que se le presentan dentro de una política que comienza a definirse para alcanzar determinados objetivos.

La evolución ulterior de la planificación para pequeñas empresas se hará en función del desarrollo de éstas y dada la gran diversidad de cursos posibles, no se examinará aquí.

La Iniciación del Proceso.

La instauración de un proceso de planificación completo en una gran empresa es una experiencia que puede necesitar, aproximadamente, tres años antes de funcionar correctamente. El problema más importante en esta introducción es la redefinición de las actividades de personal: y a nuestro juicio, una de las mejores formas de encauzar el pensamiento y la actividad hacia la planificación es comenzar por el desarrollo de planes a corto plazo, tema que se desarrolla en el capítulo siguiente.

Esto requiere como ya se ha dicho, una organización adecuada que es probablemente el primer paso para lanzar este proceso en una empresa. Dadas las características (talla, complejidad y descentralización) descritas, una organización modelo podría ser la que se analiza a continuación.

Organización necesaria

Un staff-central de planificación se encuentra en el nivel de la Dirección de la empresa y consiste en unas cinco personas o menos

(42) que trabajan con el director y coordinador de planificación. Este staff está vinculado directamente al gerente general * de la empresa o en caso contrario a un comité de planificación compuesto por representantes de distintos sectores funcionales y dirigido por el gerente general.

Esta última solución está, aparentemente muy en voga, pero excepto el caso de empresas gigantescas, no encontramos en ella ventajas suficientemente claras como para preferirla a las otras mencionadas.

El autor prefiere la denominación de "coordinación" para este grupo central de planificación puesto que en el sistema de organización que se describe, ésta es su función principal en relación a los agentes de la planificación que se encuentran en:

- Las diversas funciones centrales
- Los diferentes negocios centrales
- Las distintas compañías nacionales (con sus negocios y funciones locales)

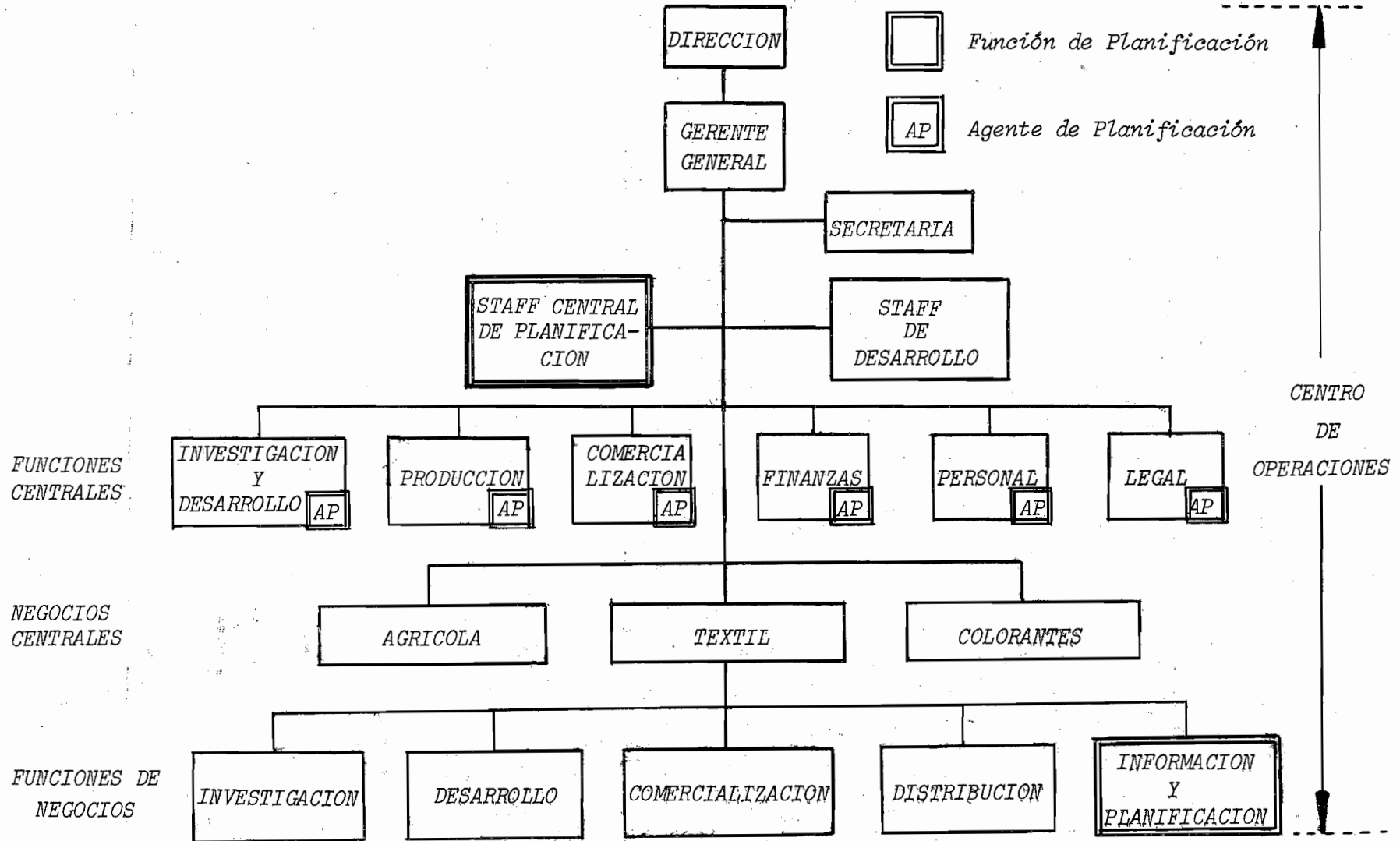
Antes de continuar con la presentación de ideas respecto de la organización de la planificación a distintos niveles puede ser útil observar los Cuadros 6 y 6 bis que muestra en que tipo de esquema de organización general se inscribe este proceso.

(42) Esta cantidad de menos de 5 personas para integrar este staff es confirmada por Melville C. Branch en "A view of Corporate Planning Today". California Management Review Vol 7 Winter 1964.

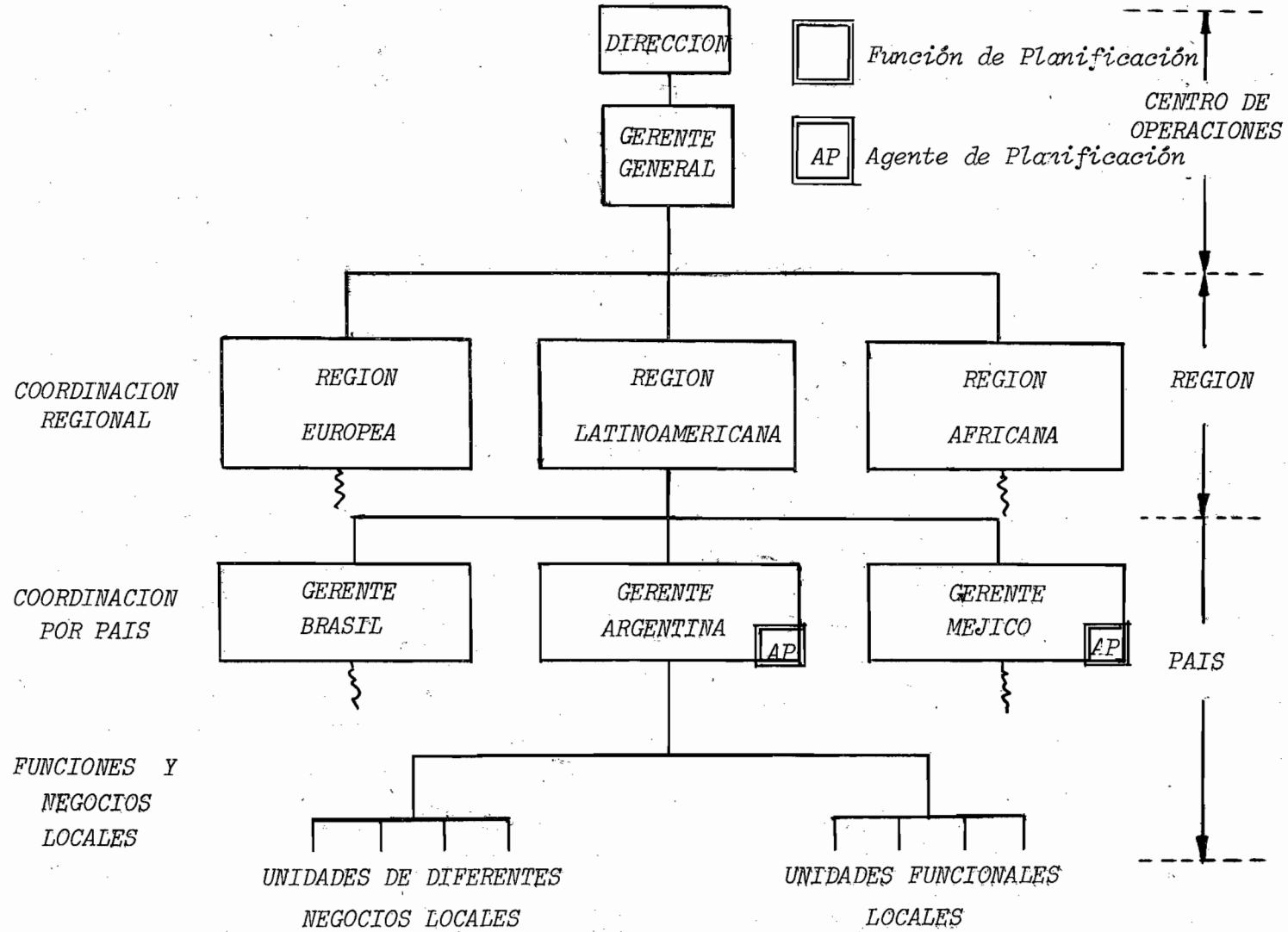
Esta cantidad puede ser más grande si el staff se ocupa igualmente de otras actividades entre las cuales se encuentra, generalmente, el análisis de las posibilidades de desarrollo de la empresa. Esta combinación de actividades no es posiblemente la mejor solución y juzgamos más apropiado que estén separadas como se muestra en el Cuadro 6 aún cuando trabajen de común acuerdo.

* Se utilizan los términos gerente general y presidente indistintamente con el fin de significar a la autoridad máxima para la toma de decisiones.

ESQUEMA MODELO PARA EL SISTEMA
DE PLANIFICACION PROPUESTO (1)



ESQUEMA MODELO PARA EL SISTEMA
DE PLANIFICACION PROPUESTO (2)



Cuadro 6 bis

Volviendo a la organización de la planificación en los diferentes niveles:

Cada función central tiene un agente de planificación, estrechamente vinculado al gerente de la función respectiva, que trabaja con los ejecutivos de las funciones correspondientes en los diferentes negocios centrales y por sobre todo con los responsables de las unidades funcionales análogas en los diversos países (en colaboración con los diversos gerentes regionales); para el desarrollo de cada una de las fases de planificación.

Cada negocio central * tiene igualmente su agente de planificación, responsable de la obtención y transmisión de información necesaria a este ciclo para su negocio, como también de coordinar la planificación de las distintas funciones de su negocio que, a su vez, están en contacto con las unidades funcionales y de negocios respectivas de cada país a través del gerente regional y de los gerentes de compañías locales.

El gerente de la compañía en cada país centraliza el proceso de planificación en su región geográfica sin impedir el contacto entre sus distintas unidades funcionales y de negocios con aquellas localizadas en el centro de operaciones de la empresa. Es necesario constatar aquí que la complejidad de la organización de cada país, va a variar en función de su importancia y en caso que ésta sea grande podría llegar a tener un grupo de coordinación de la planificación a nivel del gerente general del país.

Las funciones específicas en cada nivel de organización, para cada una de las fases del ciclo de planificación serán explicadas en detalle en el capítulo próximo.

* Se define a un negocio como a una operación de esta empresa que, dadas sus características, opera en forma casi independiente (como una sub-empresa) de otras operaciones de la misma.

ELEMENTOSFUNDAMENTALES

Recapitulando varios conceptos ya expresados y concentrándonos sobre lo que se ha calificado como una manera eficiente de comenzar el ciclo de planificación, es decir el plan anual; es posible deducir cuatro elementos fundamentales necesarios para el éxito de un plan:

- Una información de base detallada y completa
- Objetivos cuantificables
- Estrategias que definen el enfoque a tomar
- Programas de acción para la implementación

Información de base

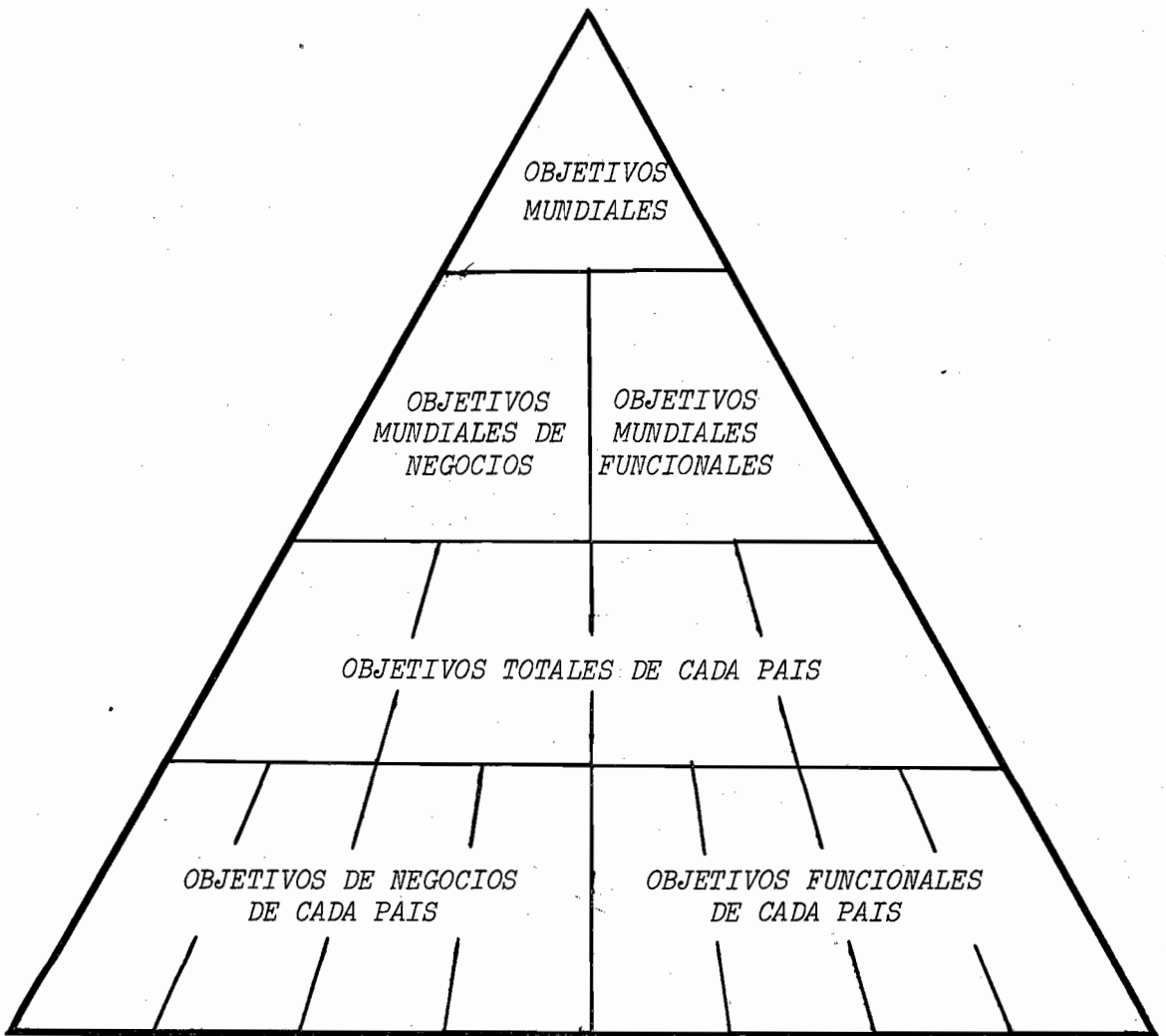
Esta información es imprescindible para que la Dirección, a partir de informaciones provenientes de los distintos países que concierⁿ a su actividad, pueda identificar oportunidades, definir objetos cuantificables y seleccionar una, de una serie de distintas estrategias. El tipo y el detalle de la información de base dependerá de la naturaleza del negocio examinado. Esta información no aparecerá en ningún plan final pero tiene un rol primordial para asegurar su éxito.

Objetivos

Los objetivos son la expresión cuantificada de los resultados que un plan se propone alcanzar. Están determinados por el análisis de la información de base a la luz de la política general de la compañía y por la evaluación de factores internos y externos que no son controlables por la Dirección de la empresa. Los objetivos como tales son necesarios en los distintos niveles de la compañía y es por esta razón que existen en ella diferentes niveles de objetivos. Pero en un último análisis tienen que estar coordinados para formar una especie de pirámide de objetivos que comienza en el nivel más alto de la empresa y se ramifica hacia el nivel operacional (Cuadro 7).

LA PIRAMIDE DE OBJETIVOS

(POR SECTOR)

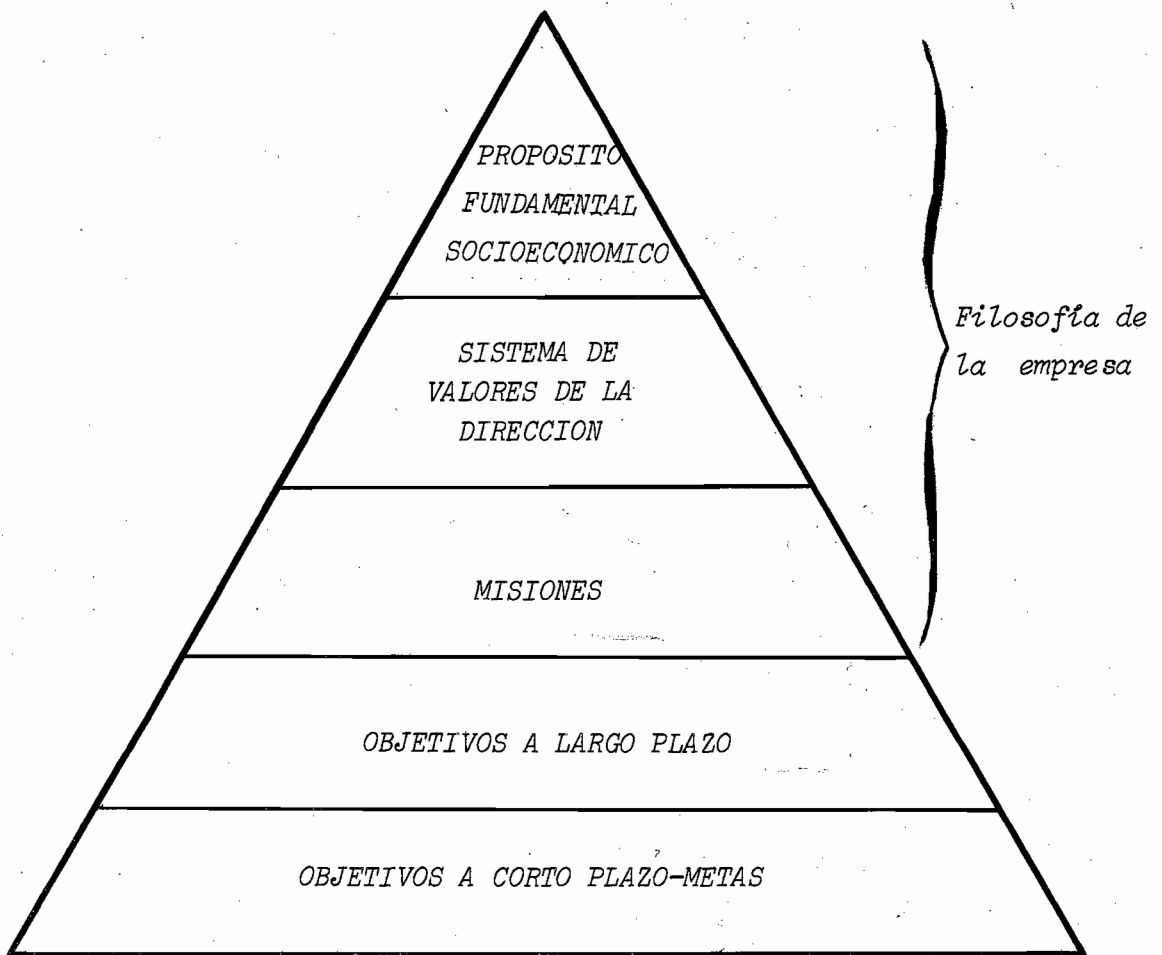


Igualmente existe una pirámide de objetivos desde el punto de vista de su importancia y de su duración *, cuyos elementos describo en el Cuadro 8.

Cuadro 8

LA PIRAMIDE DE OBJETIVOS

(POR EL TIEMPO)



El primer elemento, comenzando desde el tope de la pirámide, el propósito fundamental socioeconómico de la empresa, se basa en el

* Hacemos referencia aquí al modelo de planificación a largo, mediano y corto plazo, análogo al de G. Steiner: "Top Management..." op.cit.

hecho que una empresa debe utilizar sus recursos en forma eficaz para satisfacer los deseos de la sociedad de la cual forma parte. Si no satisface estos deseos no puede subsistir y si no lo hace en forma eficaz no tendrá los beneficios necesarios para cubrir los costos, reinvertir y modernizarse, por lo tanto tampoco podrá subsistir.

Las empresas tratan de satisfacer este propósito por medio de diferentes misiones, o tipos de negocios. Dado el hecho que una empresa no puede cambiar los productos de sus recursos continuamente, ni tampoco perder las ventajas de una especialización en el mercado, la determinación anticipada y correcta de una misión suficientemente amplia, como para absorber cambios bruscos en la naturaleza de la industria es fundamental. Ejemplos clásicos de grandes cambios en la misión de industrias que no estaban preparadas para ellos, por no haberla determinado suficientemente por anticipado en forma amplia y algo flexible, son los que sufrieron las empresas anteriormente, ferroviarias y de transporte naval. Estas empresas han tenido que evolucionar bruscamente para transformarse en empresas de transporte terrestre y de turismo (ocio-placer) respectivamente, a costa de grandes pérdidas y sacrificios.

El sistema de valores de la Dirección, escrito u oral, influye en el desenvolvimiento de la compañía en una forma permanente y general que se asemeja a una influencia de tipo filosófico. Esto no es una exageración, ni una ironía, porque al nivel de abstracción en el cual estos valores se expresan y la manera como influyen en los destinos de una empresa son más propios de un esquema lógico que de algún otro de índole diferente.

Su orientación puede variar de empresa a empresa, puede, por ejemplo este sistema expresar el deseo de: inspirar confianza, aparecer como el líder de la innovación, ser buenos ciudadanos, dominar el mercado por su tamaño, ser completamente internacionales, ofrecer las mejores condiciones de trabajo, tener los beneficios más elevados, etc. Los beneficios, es necesario subrayar, aparecen raramente como fin de la misión puesto que, aparentemente, las empresas consideran que si satisfacen el propósito social básico (es decir, el interés de accionis-

tas, empleados, clientes, proveedores y de la comunidad), obtendrán beneficios.*

El cuarto elemento de esta pirámide, los objetivos a largo plazo, son tanto más complejos cuanto más grande es la empresa en cuestión. Todos estos objetivos forman una estructura que en su parte superior incluye los fines de la empresa.

La estructura de objetivos incluirá igualmente: beneficios, ventas y mercados, productos, finanzas, estabilidad, personal, organización (si hay cambios previstos), investigación y desarrollo y flexibilidad (estableciendo la necesidad de estudios específicos o de grupos de estudio para analizar el mercado con el fin de conocer el medio ambiente en el cual la empresa se desarrolla para adaptarla - flexibilidad - a los grandes cambios)

Los objetivos a corto plazo ya han sido examinados cuando he descrito las distintas categorías de metas en el marco de la pirámide por sector (Cuadro 7)

Estrategias

Las estrategias ** son expresiones generales que describen el enfoque de base que será utilizado para alcanzar un objetivo. Una vez definidas, proveen un marco de referencia que la Dirección puede utilizar como guía para la preparación de programas.

La existencia de estrategias es fundamental, porque si una estrategia es correctamente establecida en función de objetivos definidos, el destino de la empresa está prácticamente asegurado, aún cuando ocurran ciertos errores tácticos.

* Estas ideas completan el debate presentado en el capítulo precedente entre los que sostienen la responsabilidad social de la empresa y los que consideran que ésta no existe.

** Término que significa el "arte del general" en griego (strategos)

Los tipos de estrategias existentes son numerosos y varían según la clasificación adoptada. Por ejemplo, basadas sobre su importancia y el campo que cubren hay:

- Estrategias de dirección, es decir aquéllas que orientan todo cambio en la manera en la cual los objetivos generales van a ser alcanzados
- Estrategia pura, la que guía la aplicación de recursos en un área específica
- Estrategia mixta, la que, por oposición a la anterior, combina un cierto número de estrategias puras para adaptarlas a circunstancias específicas.

Basándose en la agresividad desplegada, las estrategias pueden estar clasificadas en:

- Defensivas
- Ofensivas

Las estrategias pueden ser destinadas a desarrollarse internamente o a conservar y aún aumentar la fuerza de la empresa en el mercado y pueden ser por lo tanto:

- Internas
- Externas

Las estrategias pueden ser concebidas para estructurar la dirección de la distribución de:

- Recursos materiales (en la mayoría de los casos)
- Recursos intangibles (tales como las capacidades de gestión, de investigación, etc.)

Otro criterio de clasificación de estrategias puede ser el sector funcional cubierto. En este caso tendríamos estrategias para:

- El total de la compañía, estas decisiones son las más importantes puesto que pueden involucrar en muchos casos el futuro de una compañía.

Por ejemplo, la estrategia de Henry Ford I de vender el auto más barato posible (el Ford "T") que fué una muy buena decisión durante unos años; pero este mismo ejemplo nos demuestra la necesidad de cambiar de estrategia para adecuarse a nuevas condiciones del mercado a tiempo (por hacerlo demasiado tarde Ford pasó por momentos difíciles).

- Diferentes productos, que pueden materializarse por decisiones que afectan la naturaleza misma de la línea de productos, como ser: desarrollo de nuevos productos, abandono de viejos productos, cambios en la comercialización, calidad y performance de productos existentes. etc.

- Diferentes mercados. Aún cuando se desarrollará esta idea en forma más completa en la segunda parte de esta obra, es necesario mencionar el área cubierta por esta estrategia aquí, ya que, por una parte, permite completar el cuadro de diferentes tipos de estrategias posibles y, por la otra, dada su estrecha relación con las decisiones que conciernen a los diferentes productos, presentada en el párrafo anterior.

Las estrategias de mercado cubren decisiones referentes a: canales de distribución, servicios de comercialización, investigación de mercado, precios, promoción de ventas y publicidad, embalaje, marcas, selección de mercados, etc.

- Decisiones financieras, estrategias típicas del sector financiero son cambios: en el otorgamiento de crédito, en la obtención de fondos, en las inversiones, en la eliminación de partes indeseables del activo, etc.

Programas de Acción

Los programas de acción explicitan en detalle las etapas que la Dirección debe tomar para alcanzar los objetivos, definen la posición responsable en la ejecución de cada etapa y la fecha en la cual debe ser completada. Estos programas expresan la substancia de un plan anual y sin ellos, éste no es más que una proyección de tendencias o una expresión de deseos.

Una explicación más completa de la aplicación de los programas de acción aparece en el capítulo próximo al presentar la aplicación del plan general.

Los cuatro elementos discutidos en este apartado del capítulo 3, es decir: la información de base, los objetivos, las estrategias y los programas de acción son fundamentales para la existencia de un plan. Si los objetivos se establecen sin una información de base completa y correcta, es como si hubieran sido fijados teóricamente y no estarán de acuerdo con la realidad a la cual sus resultados deben aplicarse. Un plan con objetivos, pero sin estrategias ni programas de acción, es un deseo inalcanzable. Por último, los programas desarrollados sin un objetivo dado resultarán, en la gran mayoría de los casos, en un esfuerzo desperdiciado puesto que no están unidos a ningún resultado esperado y permiten una flexibilidad excesiva en su implementación.

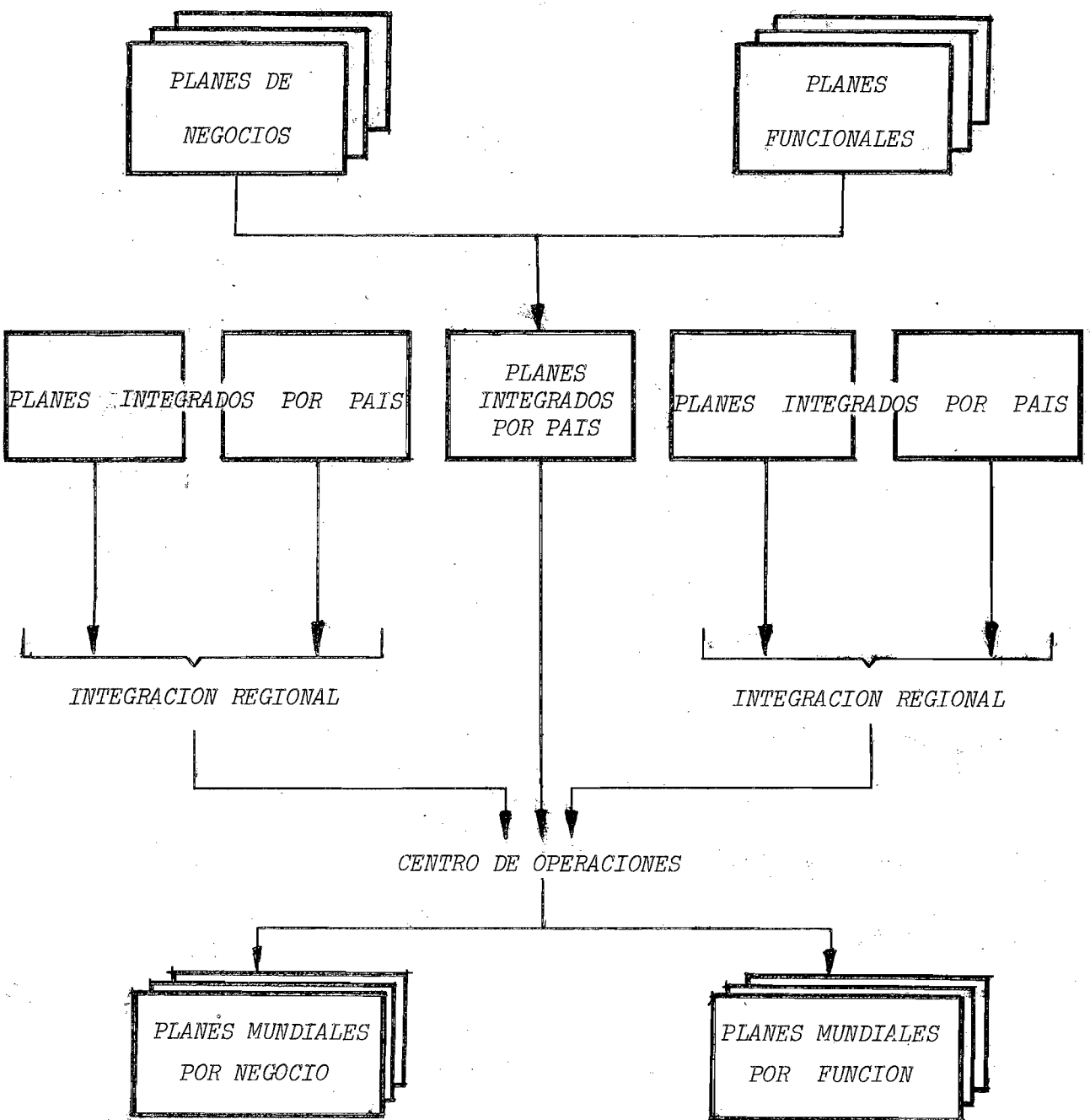
TIPOS
DE PLAN

En función de los elementos teóricos que caracterizan a la em presa analizada como modelo, existirán para ella varios tipos de planes: funcionales, de negocios y por país. En tanto que es evidente que la estructura y forma de presentación variarán de acuerdo a las distintas particularidades de las unidades operacionales, los ingredientes princi pales son similares:

- Los planes funcionales y los planes de negocios locales, son elaborados por las unidades correspondientes en cada país.
- Estas dos clases de planes son integrados en un plan nacional en el cual también intervienen ele mentos generales que una función o un negocio particular no pueden abarcar. Los planes nacionales son integrados regionalmente y transmitidos al centro de operaciones.
- En el centro de operaciones y sobre la base de los planes regionales y de elementos particulares globales las funciones de cada negocio central elaboran sus planes que serán integrados en el plan mundial de cada negocio.
- Igualmente en el centro de operaciones las funciones centrales producen planes mundiales sobre la base de los planes regionales por función y con el agregado de elementos propios que derivan de su posición en la organización. (Cuadro 9)

Se continúa aquí con la misma definición de " negocio " utilizada anteriormente, es decir, una parte muy importante de la empresa, con una relativamente grande variedad de productos, pero que se encuentran bien integrados; prácticamente una subempresa que forma parte de la empresa principal.

TIPOS DE PLAN



4. LA PREPARACION DE PLANES

En este capítulo, que cierra la primera parte de esta obra, se presentan las cinco fases principales de un proceso de planificación indicando las acciones necesarias en cada una de ellas y las posiciones responsables de su ejecución.

Las cinco fases analizadas son:

PRIMERA FASE

PREPARAR LA
INFORMACION DE BASE



SEGUNDA FASE

DEFINIR
OBJETIVOS PRELIMINARES



TERCERA FASE

PREPARAR
PLANES PRELIMINARES



CUARTA FASE

DESARROLLAR
PLANES FINALES



QUINTA FASE

CONTROLAR LA EJECUCION
DEL PLAN

FASE 1 : PREPARACION DE LA INFORMACION

La información es la base de todo plan. Esta base informativa consiste en el análisis e interpretación de los hechos acerca de todos los aspectos de la producción de una empresa y del medio ambiente donde se desenvuelve su actividad. En realidad, el éxito de un proceso integrado de planificación depende, en gran medida de la imaginación y habilidad con la que se ha preparado esta base informativa.

Los objetivos de la creación de la base informativa son principalmente:

1. Definir un campo de acción que permita identificar las oportunidades más atractivas, p. ej.: cinco o seis cuestiones fundamentales sobre las cuales la Dirección tiene que concentrar su atención.
2. Establecer una base a partir de la cual se pueden fijar objetivos significativos. La Dirección solo puede determinar los resultados finales que desea alcanzar una vez que ha adquirido un conocimiento completo de todos los aspectos fundamentales de la actividad de una empresa y del medio ambiente, industrial y nacional donde ésta se desenvuelve.

La base informativa consiste esencialmente en el análisis de los hechos, ejecutado por cada unidad de planificación de la empresa y debe estar formada por tres secciones principales:

1. La primera sección define los factores principales que van a influir en los resultados de la empresa en el año siguiente. Es decir, las características del mercado donde la empresa ope-

ra y la competencia esperada.

2. La segunda sección especifica la situación de la empresa dentro del esquema general de la industria, mostrando sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
3. La tercera sección, partiendo de la base de la comparación entre los principios esenciales del éxito dentro de la industria (dados por el cuidadoso análisis del mercado y de la competencia) y la situación de la empresa, identifica las oportunidades más interesantes que la Dirección puede aprovechar.

Se propone a continuación una manera, cómo puede prepararse cada una de estas secciones.

1. FACTORES PRINCIPALES QUE LA INFLUYEN

Esta sección de la base informativa tiene una secuencia lógica que consiste en tres etapas:

- Analizar las tendencias y condiciones que afectan a la empresa
- Sacar conclusiones de este análisis
- Determinar el impacto de estas conclusiones sobre los principales factores de costos e ingresos

Analizar las Tendencias y Condiciones Fundamentales

Cada unidad principal que interviene en el proceso de planificación analiza los elementos económicos claves del desarrollo de su país,

su industria y sus propias actividades.

Estos análisis deben ser ejecutados en forma permanente, y no solamente a fin de año para producir el plan, de esta manera habrá:

- Por una parte, una fuente de documentación permanente.
- Por otra, una posibilidad de detectar cambios en la economía en forma anticipada para tomar las medidas correctivas necesarias.

Sacar Conclusiones

El propósito de esta primera sección de la base informativa es proveer a la dirección con respuestas para las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tamaño y el crecimiento de los mercados que esta empresa puede atacar?
- ¿Cuál es la posición actual de la empresa en cada uno de estos mercados?
- ¿De qué manera puede cambiar la perspectiva de los negocios de la empresa, o su posición competitiva, como resultado de nuevos esfuerzos de los competidores o de tendencias tecnológicas?
- ¿De qué manera pueden afectar estos factores el crecimiento y los beneficios del año próximo?

La aplicación de este propósito, es decir proveer a la Dirección con respuestas a las preguntas enunciadas por medio de los resultados de los análisis, obligará a los agentes responsables de la planificación a pensar en términos de resultados deseados. De esta manera, arribarán a conclusiones preliminares que debido a esta última característica no serán exactas sino que tendrán ciertos límites de confianza dentro de los cuales pueden variar.

Las conclusiones a las que llegarán deben cubrir necesariamente una serie de factores.

1. Tamaño y crecimiento de la industria, p.ej. : cuantificar los mercados industriales para cada uno de los negocios de la empresa. Estos análisis pueden ser refinados por medio de clasificaciones geográficas y por tipo de consumidor para llegar a evaluar las relaciones entre los diferentes negocios (si existe nexo) para los clientes más importantes (Cuadro 10)

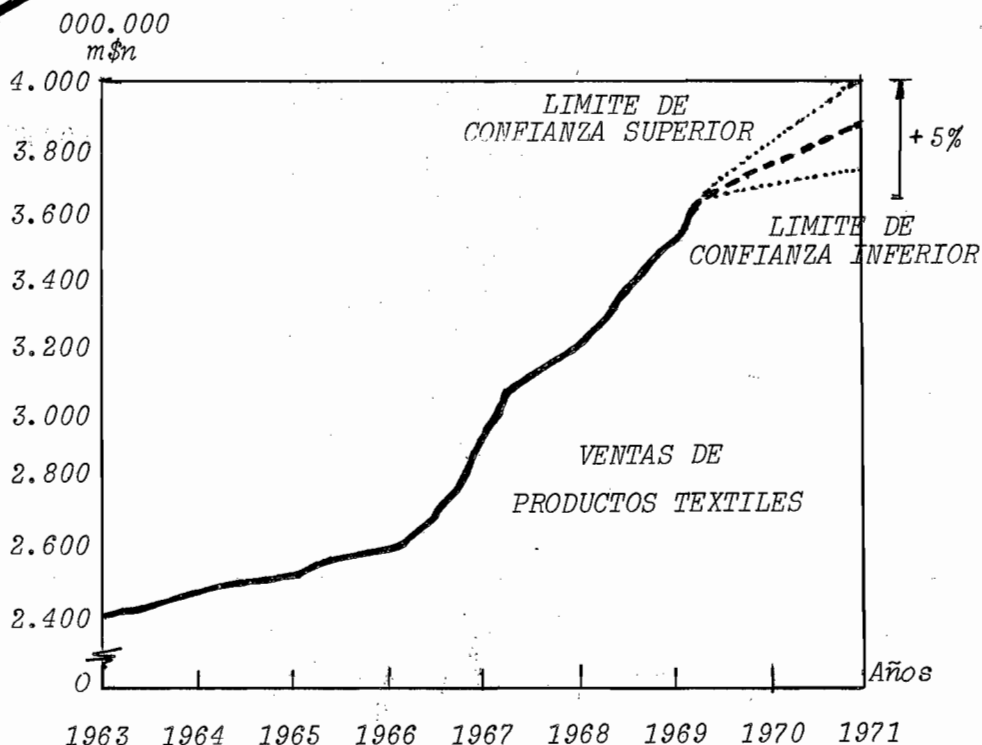
2. Desarrollo de la competencia, p.ej. : sacar conclusiones acerca de la posición relativa de los diferentes negocios de la empresa en el mercado y definir la orientación de las tendencias de la competencia.

3. Cambios posibles en el medio ambiente general
 - Hipótesis económicas. Cuantificar por ejemplo: la evolución probable del producto bruto nacional, del tipo de cambio, de los índices de precios y de salarios, etc.
 - Hipótesis políticas. Describir en la forma más exacta posible cuales serán las acciones gubernamentales que se estiman más probables, por ejemplo: en el campo de la integración regional, de los impuestos. etc.
 - Hipótesis acerca de los competidores. Estimar el grado de posibilidad de uniones entre compañías, de la aparición de nuevos competidores, etc.
 - Hipótesis acerca de los consumidores. Evaluar la probabilidad de un cambio en el

TIPOS DE ANALISIS A REALIZAR PARA DESCRIBIR
EL TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

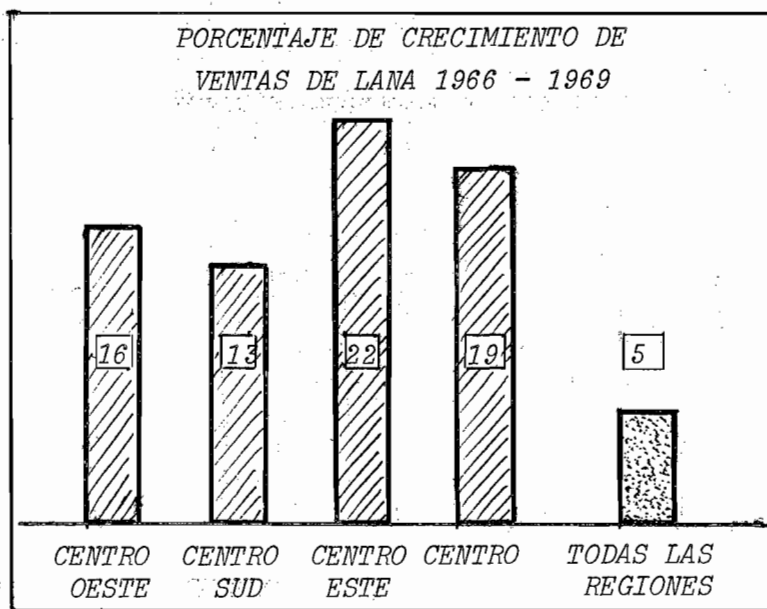
EJEMPLOS

Las Ventas de Productos Textiles Disminuirán
su Tasa de Crecimiento a un 5% anual



Fuente : _____

Las Ventas de Lana en Las Regiones Centrales
Crecen más Rápidamente que en el Resto del País



Fuente : _____

conocimiento de la eficacia de los productos de la industria, etc.

4. Puntos fuertes y puntos débiles de la comercialización. Identificar las ventajas y desventajas competitivas de los servicios ofrecidos al público por los productos de la empresa.
5. Cambios tecnológicos. Definir los cambios principales en la tecnología requerida para los productos de la empresa y en los servicios prestados por productos similares.
6. Costos. Proyectar las tendencias de los costos más importantes de la empresa, por ejemplo : personal, equipos industriales, materias primas, etc.
7. Beneficios. Determinar las tendencias de los beneficios de los distintos productos para fijar áreas, donde los negocios pueden requerir una expansión o una contracción.

Determinar el Impacto de las Conclusiones en los Grandes Capítulos de Costos y de Ingresos

El propósito de esta etapa es el de agrupar y resumir las conclusiones que resultan de los análisis, para fijar los factores principales que determinan los beneficios de los diferentes negocios de la empresa. Los factores menores no tienen que estar incluidos en este resumen puesto que está elaborado para que la Dirección Superior pueda fijar los objetivos generales de la empresa. Sin embargo, estos últimos factores no deben ser olvidados puesto que serán necesarios para los planes que desarrollan los ejecutivos a nivel mediano en la organización, den-

tro del esquema general definido por el presidente de la compañía.

2. SITUACION PRESENTE DE LA EMPRESA Y SU POSIBLE EVOLUCION

En esta sección los agentes responsables de la planificación deben tratar de cuantificar las consecuencias que los cambios analizados en el medio ambiente y en el mercado pueden tener sobre la situación presente de la empresa; si ésta no cambia su política. El denominador común a utilizar es la situación evaluada desde un punto de vista financiero * y la cuantificación en si misma debe realizarse en dos etapas:

1. Desarrollar cuadros de flujo financiero para el año en curso
2. Formular cuadros de flujo financiero para el año siguiente

Desarrollar Cuadros de Flujo Financiero Para el Año en Curso

Los cuadros de flujo financiero de la empresa muestran, por negocio y en forma global, esencialmente los siguientes elementos :

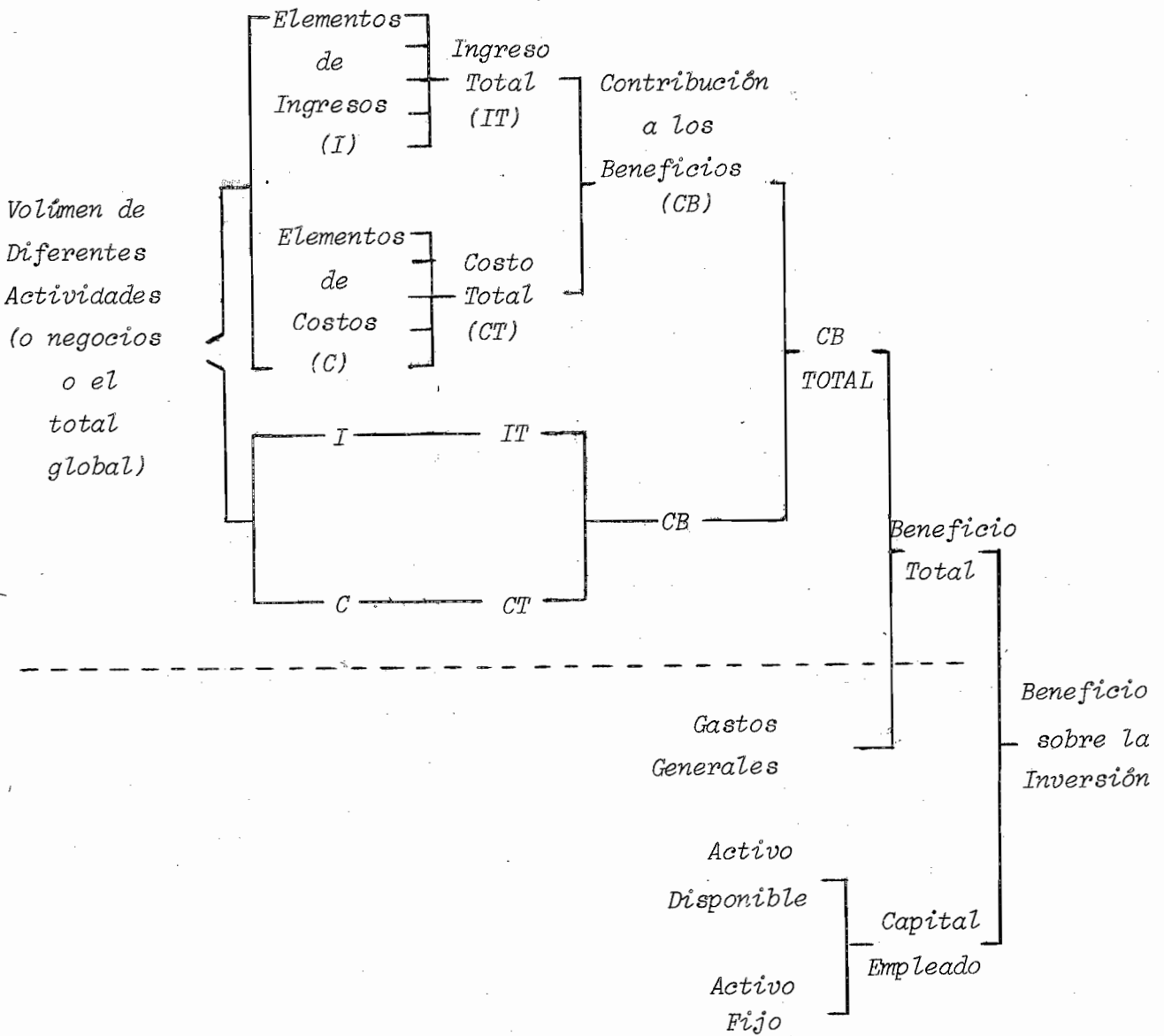
- La contribución a los beneficios (ingresos brutos menos costos directos)
- Los componenetes principales de costos y de ingresos
- Los gastos generales (o indirectos)

* Situación financiera en el sentido que, desde este punto de vista, todas las actividades de la empresa pueden ser medidas de la misma manera.

- Los beneficios (contribución a los beneficios menos los gastos generales o indirectos)
- El capital empleado
- El beneficio sobre la inversión (Cuadro 11)

Cuadro 11

CUADRO DE FLUJO FINANCIERO



Los cuadros de flujo financiero serán realizados antes de la obtención de las cifras finales del año en curso. Por lo tanto, deben desarrollarse proyectando los resultados del año anterior, ponderados con los datos que provienen de la primera mitad del año en curso. Dado que los cuadros de flujo utilizan cantidades promedias, la exactitud es bastante grande y en todo caso suficiente para el propósito deseado.

*Formular Cuadros de
Flujo Financiero para
el Año Siguiente*

A fin de año se substituyen en los cuadros los resultados del flujo estimado para el año en curso por los resultados reales que se proyectan para el año próximo, tomando en cuenta la evolución estimada del mercado. Pero no se incorporan en estos análisis los resultados de posibles decisiones que los ejecutivos de la empresa pudieran tomar.

3. EXAMEN DE CURSOS

ALTERNATIVOS DE ACCION

En esta sección los planificadores sugieren cursos alternativos de acción, estiman la extensión del cambio que cada una de ellas produciría y calculan su impacto sobre los beneficios de la empresa. Esta información se produce en tres etapas:

1. Desarrollar un análisis de "sensibilidad"
2. Estimar la posibilidad potencial de cambio
3. Estimar los efectos de los cursos alternativos de acción posible para la empresa

*Desarrollar un
Análisis de "Sensibilidad"*

El análisis de sensibilidad es una técnica muy simple que permite identificar rápidamente los factores de ingresos o de costos que

más afectan los beneficios, haciéndolos variar a todos en un 5 por ciento y calculando los cambios resultantes en las ganancias. Estos cambios en los beneficios pueden ser clasificados por negocio y por orden de importancia. Cuadro 12.

Cuadro 12

FORMULARIO PARA LA REALIZACION DE UN
ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Item	Monto Anual (en 000.000 \$)	Cambio idéntico de un 5 por ciento	Impacto del cambio sobre los beneficios de la empresa	Clasificación por orden de importancia
<u>NEGOCIO A</u> . Ventas . Costos Totales . Costo de Producción - Materias Primas - Mano de Obra - Otros Costos . Costos de Comercialización - Investigación de Mercado - Ventas - Publicidad - Promoción de Ventas . etc.				
<u>NEGOCIO B</u>				

*Estimar la Posibilidad**Potencial de Cambio*

Una vez identificados los factores que afectan más fuertemente a los beneficios, se debe estimar cual es la posibilidad real de cambiarlos. Por ejemplo, "el análisis de sensibilidad puede mostrar que un aumento de ventas, "coeteris paribus" producirá el mayor aumento de beneficios; pero un análisis de la posibilidad potencial de cambio puede demostrar que esta acción es totalmente imposible. Al preparar estas estimaciones hay que tener en cuenta tres puntos importantes:

1. Debe explicarse claramente la manera en la que los cambios posibles pueden ser efectuados. Si el presidente debe dar una dirección a la empresa debe conocer de que manera pueden alcanzarse los cambios deseados. Por ejemplo decir que "Existe una oportunidad de aumentar en 5 por ciento los beneficios de la venta de pesticidas en el norte del país", no es suficiente. Esta frase no explica como puede alcanzarse esta oportunidad, y los medios imaginados podrían ser eventualmente:

- Importando a bajo costo en vez de produciendo el pesticida a un costo más elevado en el país
- Vendiendo el pesticida para usos que no han sido completamente ensayados por los laboratorios

Una o ambas alternativas imaginadas pueden no ser aceptables dentro del esquema de los objetivos de la política de la empresa. Este ejemplo subraya la importancia de la especificación de los medios elegidos para la implementación de los cambios propuestos.

2. Las estimaciones de las posibilidades de cambio potenciales deben estar basadas sobre hechos y análisis. El grado de exactitud de esta información debe ser solamente suficiente como para poder determinar la posibilidad y la dimensión aproximada del cambio (la precisión completa no es esencial).

3. Deben tomarse en cuenta las interrelaciones prácticas entre los distintos elementos que forman los beneficios. Para determinar la posibilidad potencial del cambio, por medio de la variación de un factor que produce beneficios, debe también estimarse el efecto que este cambio tendrá sobre los demás elementos.

*Estimar los Efectos de
 los Cursos Alternativos de
Acción Posible para la Empresa*

Esta etapa es la combinación de los resultados del análisis de sensibilidad y de las estimaciones de la posibilidad de cambio para llegar a una evaluación de los resultados posibles de cursos alternativos de acción.

Este conjunto, que forma la base informativa, redactado por cada negocio y cada función en los países que componen el sistema de planificación, es enviado al centro de operaciones, una vez observado y comentado por el coordinador nacional y por el gerente regional.

FASE 2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

PRELIMINARES

Durante la segunda fase de la planificación anual y después de la revisión de la base informativa enviada por las diferentes compañías nacionales, los gerentes de funciones y negocios centrales definen objetivos preliminares mundiales. Una vez aprobados por el presidente de la empresa, son separados en objetivos específicos para cada unidad de planificación y enviados a ellas para el desarrollo de planes preliminares.

Estos objetivos fijan una dirección, en el sentido amplio de este término, para las actividades de la empresa que permite tirar máximo provecho de las posibles oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, dentro del contexto de los objetivos a más largo plazo.

El propósito de esta fase es de establecer, como se ha mencionado, objetivos "preliminares"; los denominamos así por las razones siguientes. Primero, porque son formulados en la primera mitad del año calendario y no pueden, por lo tanto, tomar en cuenta todas las posibles consecuencias de las operaciones de ese año sobre los objetivos de los años futuros. Segundo, antes que un objetivo se transforme en algo por lo que un ejecutivo se responsabilice, éste debe haberlo discutido y aceptado como tal. Por lo tanto, mientras esta aceptación no se haya producido el objetivo es preliminar. Tercero, no se pueden considerar como finales los objetivos hasta que no haya sido completamente examinada la posibilidad práctica de su implementación y hasta que no se haya confirmado la disponibilidad de los medios necesarios para su realización.

El resultado final de esta fase es lo que podríamos denominar la "Carta de Planificación" dirigida a los gerentes de los diferentes negocios y funciones de cada país. Esta Carta permite asegurar la consistencia necesaria para las siguientes actividades de planificación por

medio:

- De la definición de una dirección común para todos los negocios y las funciones de la empresa
- Del establecimiento de prioridades para las tareas y oportunidades que ataca la empresa.

Esta carta está compuesta esencialmente de tres secciones:

- La primera sección define los objetivos amplios que la empresa va a perseguir en el año siguiente
- La segunda sección indica el grado de cambio a planear para las distintas actividades de la empresa
- La tercera sección provee una guía general en cuanto a los métodos que deben adoptarse y a la aceptabilidad de los riesgos

Se analizan a continuación estas secciones más en detalle.

1. LOS OBJETIVOS AMPLIOS PARA EL AÑO PROXIMO

Esta sección de la Carta se desarrolla en dos etapas:

1. Relacionar la política a largo plazo con la descripción industrial a corto plazo
2. Decidir la dirección de la empresa para el año próximo

*Relacionar la Política a Largo Plazo
con la Descripción Industrial a Corto Plazo*

El presidente discute con los gerentes de negocios y funciones centrales las conclusiones que emanan de:

- A. La Base Informativa (Fase I)*
- B. El Plan a Largo Plazo, que incluye asimismo las acciones que la empresa debe iniciar a corto plazo para agrandar en forma beneficiosa la dimensión de sus actividades.*

Estos dos documentos presentan una descripción general de los elementos principales de la actividad de la empresa y las conclusiones de ambos deben estar relacionadas para asegurar su consistencia.

*Decidir la Dirección de la
Empresa para el Año Próximo*

En función de las conclusiones que emergen de las discusiones entre el presidente y los gerentes clave en el centro de operaciones, estos últimos realizan estudios y análisis para la presentación de un documento que incluye:

- Una descripción somera del mercado mundial*
- La posición, principalmente financiera, de la empresa*
- Las mayores oportunidades y objetivos*
- El programa de inversión*

A partir de este documento y una vez discutido y aprobado éste, el presidente fija los objetivos amplios más interesantes sobre los que los ejecutivos deberán concentrarse. Esta expresión de objetivos forma la primera parte de la Carta de Planificación.

Frecuentemente, en la práctica se constata una aparente contradicción entre la dirección de una actividad particular expresada en esta forma y la dirección formulada en los objetivos a largo plazo. Los objetivos a corto plazo pueden, en realidad, estar en conflicto con los de largo plazo. Por esta razón la tarea del presidente en esta etapa es de seleccionar los objetivos a corto plazo, que van a contribuir más fuertemente a alcanzar los objetivos establecidos para el largo plazo.

Como todas las estimaciones, las conclusiones sobre las cuales se basan estos objetivos no son infalibles. Pero en general, en esta etapa no es necesario conocer exactamente lo que va a suceder. A veces, sin embargo, situar un objetivo en el límite de confianza inferior o en el límite de confianza superior de la estimación puede dar resultados muy distintos. En ese caso particular el presidente selecciona el objetivo que parece ser el más consistente con lo que él estima probable que va a ocurrir. En caso de duda, puede pedir la realización de un plan de contingencia para ponerlo en acción si ocurren cambios importantes con respecto a su estimación

2. EL GRADO Y EL METODO DE CAMBIO

El presidente, al redactar la Carta de Planificación, no solo comunica a los ejecutivos la dirección amplia que deben tomar, sino también les presenta una guía para evaluar el grado de cambio deseable y la manera como ese cambio debe ser alcanzado. Si en esta parte no se mencionara el grado de cambio y el método a adoptar, estos podrían llegar a entrar en conflicto con los intereses generales de la empresa.

Este postulado parece estar en oposición a la regla general del sistema de planificación propuesto, es decir, que los planes se crean a partir de la base en vez de ser impuestos desde arriba (la Gerencia General). Esta oposición no es tal, puesto que las Cartas de Planificación sólo proveen marcos de referencia que sirven como guía para la fijación de objetivos específicos, tarea ésta última a cargo de los

ejecutivos directamente responsables. Por otra parte, esta determinación del marco de referencia, la hace el presidente sobre la base de la información y orientaciones que provienen en primera instancia de los ejecutivos responsables en los diferentes países. Además, lo que sugieren los objetivos preliminares, son nada más que límites a ciertas actividades y no las actividades "per se". De esta manera, el presidente asegura una compatibilidad entre sus intenciones originales y el plan final que va a ser elaborado.

Para resumir lo dicho, el presidente debe examinar los documentos presentados por los gerentes de los negocios y las funciones centrales en el sentido de revisar las estimaciones y las recomendaciones para avanzar en la dirección que ha elegido para la empresa y especificar la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos amplios seleccionando:

- 1. El método a utilizar*
- 2. El grado aceptable de riesgo*
- 3. La magnitud del resultado a alcanzar*

Una vez aprobados, los objetivos preliminares son enviados a los gerentes de los distintos negocios y funciones en el centro de operaciones y a los gerentes de cada país, que los distribuyen a los ejecutivos responsables de los negocios y funciones locales, para el desarrollo de planes preliminares.

FASE 3 : PREPARACION DE PLANES
PRELIMINARES

Los planes preliminares son preparados, como se ha dicho, mundialmente por los ejecutivos responsables de los negocios y de las funciones centrales y localmente, por los responsables de sus equivalentes en cada país. Vamos a ocuparnos principalmente, al desarrollar esta tercera fase del ciclo de planificación, de los planes preparados a nivel local, por ser un proceso análogo al desarrollo de planes mundiales, pero ligeramente más complejo y que viene, en definitiva, a integrarse en este último. Esto se debe a que los responsables de los negocios y de las funciones en el centro de operaciones siguen el mismo proceso mental que los ejecutivos en cada país, pero trabajando a nivel mundial e incorporando eventualmente, ideas que emanan de planes preliminares de funciones o negocios locales a su arribo al centro de operaciones (para ulterior discusión, ocasionalmente cambios y aprobación final).

Los planes preliminares, son, en su fondo, generalmente anteproyectos muy cercanos del plan final; su presentación formal es igualmente similar a la del plan definitivo. La diferencia fundamental entre ambos es que el plan preliminar no incluye necesariamente todos los detalles que son, sí, indispensables en el plan final.

El propósito de esta etapa en el ciclo de planificación anual es el de permitir a los ejecutivos responsables de las diferentes actividades, desarrollar las estrategias y cuantificar los recursos necesarios para el logro de los objetivos preliminares, fijados por el presidente. En realidad, durante el transcurso de esta etapa es cuando se analizará la validez de los objetivos desde el punto de vista de la posibilidad de su realización. En algunos casos, cuando los objetivos son demasiado, o demasiado poco ambiciosos habrá discusiones de clarificación con la Dirección Superior.

La responsabilidad de la redacción de estos planes es la siguiente. Los planes preliminares, tanto para los negocios como para las

funciones locales, son presentados al gerente de cada país. Este ejecutivo examinará estos planes para asegurar que la integración entre las diferentes funciones y negocios (realizada a medida que se confeccionan los planes por medio de una estrecha relación entre ambos) es completamente consistente. El controlará también que los recursos necesarios para la ejecución de estos planes estén disponibles en el momento que hagan falta.

Además, el gerente de cada país deberá examinar los cambios sugeridos por sus ejecutivos a los objetivos fijados por la Gerencia General, para asegurarse que son legítimos y defendibles. Esto último se debe a que él, será el responsable de la revisión de los planes preliminares y de la eventual discusión de los cambios de objetivos a nivel del centro de operaciones. Los gerentes de los diferentes países incluidos en el ciclo de planificación, desarrollarán planes preliminares para los objetivos que, por su carácter general, no han sido incluidos en los diferentes planes de negocios o funcionales y remitirán el conjunto al gerente regional correspondiente.

El gerente regional observa, comenta y remite a los ejecutivos responsables de las funciones y los negocios centrales, los planes preliminares correspondientes a los países de su región. Los gerentes de negocios y funcionales en el centro de operaciones estudian el contenido de los planes preliminares, concentrando su atención sobre las modificaciones aportadas a los objetivos preliminares y sobre los hechos y análisis que justifican estos cambios. A su vez, integran los nuevos elementos que, después de cuidadosos análisis y discusión, son retenidos en los planes preliminares que desarrollan en forma global para su negocio o para su función.

Probablemente la forma más útil en la que se pueden aclarar los conceptos de desarrollo de planes expuestos, es presentando un ejemplo que muestre la composición de cada una de las partes del plan general y su interdependencia con las demás. El ejemplo que quizás puede ilustrar mejor esta actividad, es el de un plan * desarrollado por una

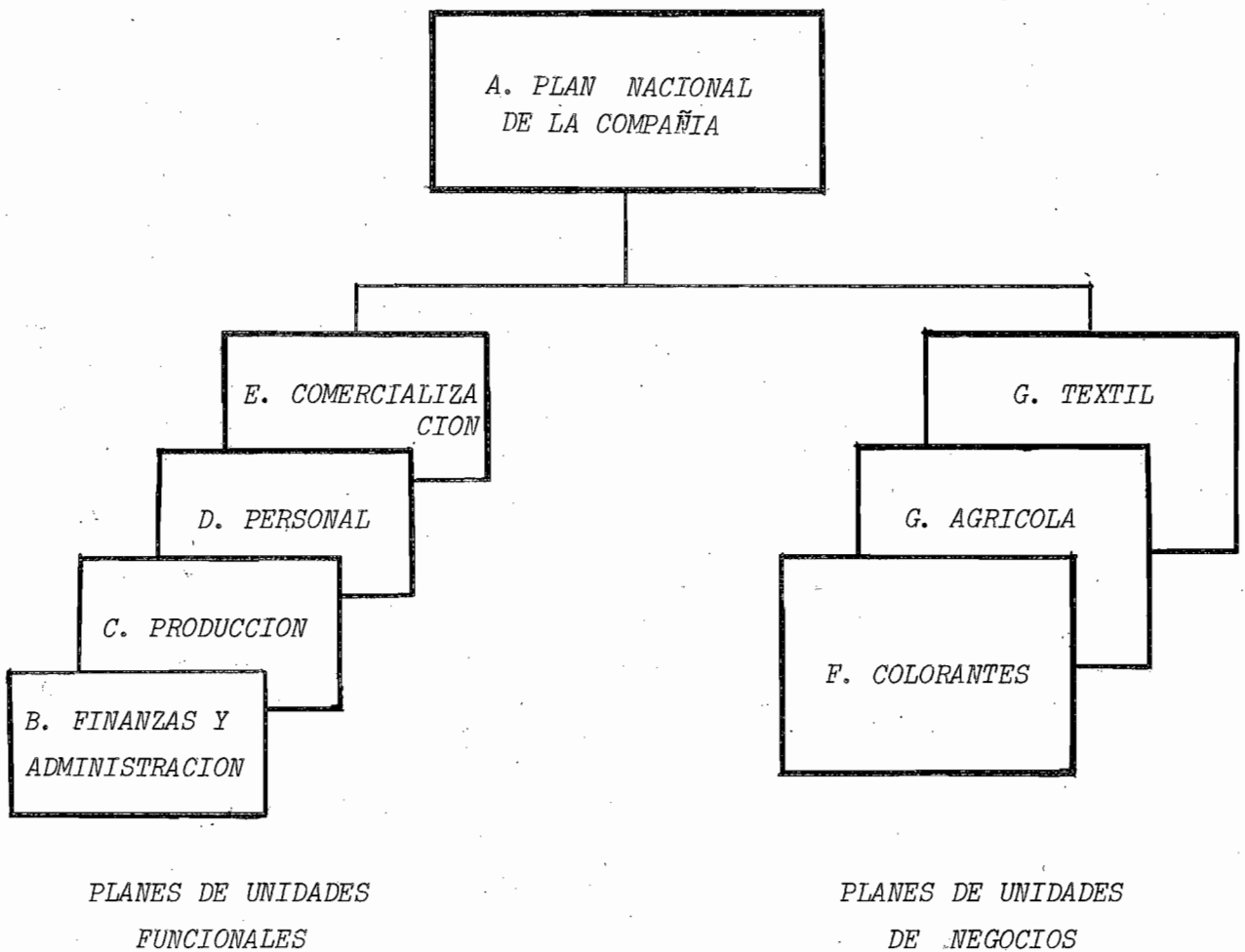
* Se va a utilizar para este ejemplo la denominación : plan ya sea preliminar o final indistintamente.

compañía local en el que existen tres tipos de unidades de planificación

1. Una unidad nacional
 2. Unidades funcionales
 3. Unidades de negocios
- (Cuadro 13)

Cuadro 13

ELEMENTOS DE UN PLAN INTEGRADO DE
UNA COMPAÑÍA LOCAL



La asignación de responsabilidades de planificación para cada unidad será flexible y a juicio del gerente general de la compañía en ese país. Esto permitirá a los gerentes de negocios locales, en países donde las operaciones no se encuentran verticalmente integradas, ocuparse en forma intensiva, por ejemplo: de actividades de comercialización al mismo tiempo que hará que las unidades funcionales se ocupen de sus actividades específicas pero concernientes a todos los negocios.

Vamos a presentar un exámen detallado de los planes para una compañía local tomando como ejemplo los siguientes sectores :

- Plan nacional de la empresa
- Plan de la función de fabricación
- Plan de un negocio

La interrelación entre estos distintos elementos del plan está explicada gráficamente en el Cuadro 14.

1. PLAN NACIONAL DE LA EMPRESA (A)

El plan nacional de la empresa reúne todos los planes de los diferentes negocios y funciones. Es por eso, que el gerente general de la compañía en un país dado, puede integrar eficientemente todas las actividades del país en el cual trabaja, por medio del plan.

Además de permitir la coordinación y la integración de los planes funcionales y de negocios, los planes nacionales sirven para presentar oportunidades, objetivos, programas de acción y otros elementos que atañen al país en forma general. Es decir, el plan nacional contiene más que una mera abstracción de los puntos más importantes desarrollados en cada plan individual de las diferentes unidades. Por ejemplo: permite al gerente de cada país observar la situación general de éste, para identificar oportunidades tendientes a mejorar el desenvolvimiento

INTERRELACION	ELEMENTO	Refer. Form.	SECCION DEL PLAN						
			Plan Nac. Compañía	Planes Funcionales			Plan Neg.		
				Fin. y Adm.	Fabric.	Pers.	Farmacéutico		
				A	B	C	D	H	
Resumen	1	Resumen de la Gerencia							
		- Gerente Gral, del país	A-1						
		- Gerente de la Función		B-1	C-1	D-1			
		- Gerente del negocio					H-1		
	1.1	- Asp. Fin. clave, obj. y anal. cambio	FF-1	A-1.1	B-1.1	C-1.1	D-1.1	H-1.1	
	1.2	- Objetivos no Financieros		A-1.2	B-1.2	C-1.2	D-1.2	H-1.2	
	1.3	- Necesidad de recursos	MM-1,2	A-1.3	B-1.3	C-1.3		H-1.3	
	1.4	- Inversiones de capital	CC-1	A-1.4		C-1.4		H-1.4	
	1.5	- Puntos de atenc. esp. gerencia	DD-1	A-1.5	B-1.5	C-1.5	D-1.5	H-1.5	
	Detalle	2	Aspect. Import. del Desarrollo		A-2	B-2	C-2	D-2	E-2
		2.1	- Financiero		A-2.1		C-2.1		E-2.1
		2.2	- Estadístico		A-2.2			D-2.2	E-2.2
		2.3	- Del medio ambiente		A-2.3		C-2.3	D-2.3	E-2.3
		3	Hipótesis		A-3	B-3	C-3	D-3	E-3
		4	Oport., Objs. y Estrategias		A-4	B-4	C-4	D-4	E-4
5		Programas de Acción	AP-1	A-5	B-5	C-5	D-5	E-5	
6		Necesidad de Recursos						E-6	
7		Inversiones de Capital	CC-1					E-7	
8		Puntos de atenc. espec. gerencia	DD-1		B-8			E-8	
9	Presupuesto		A-9				E-9		

de las actividades de la empresa. Todos los aspectos importantes de la evolución de las operaciones de un país que no han sido cubiertos por los distintos planes unitarios, serán asimismo incluidos en esta parte del plan nacional.

El plan nacional puede estar integrado por los siguientes elementos:

- A - 1 El resumen del gerente del país
- A - 2 Aspectos importantes del desarrollo de las actividades
- A - 3 Hipótesis
- A - 4 Oportunidades, objetivos y estrategias
- A - 5 Programas de acción
- A - 9 Presupuestos

Examinaremos a continuación cada uno de estos elementos en detalle.

El Resumen del

Gerente del País (A-1)

Este resumen consiste en una síntesis ejecutada por el gerente de cada país del plan total de su compañía, en efecto, enfoca solamente las características principales del plan general.

El contenido de esta sección puede presentarse en la forma siguiente:

- A - 1.1 Aspectos financieros clave, objetivos y análisis del cambio
- A - 1.2 Objetivos no financieros
- A - 1.3 Necesidad de recursos

A - 1.4 *Resumen de inversión de capital*

A - 1.5 *Puntos que requieren atención especial de la gerencia general*

A - 1.1 Aspectos financieros clave, objetivos y análisis del cambio.

En esta sección se ilustran los aspectos más importantes de la evolución financiera de la compañía y los objetivos propuestos para los años próximos. Es aconsejable presentar esta información en forma gráfica como ilustra el Cuadro 15 acompañado de un resumen con los hechos más importantes.

Se deben estimar en esta sección las causas de cambio más importantes de las principales variables financieras. Una forma de presentación de estos cambios, que es bastante típica en la industria, es la que aparece en el formulario FF-1 que corresponde al Cuadro 16. Esta estimación requerirá en algunos casos la formulación de hipótesis, pero en otros casos, puede ocurrir la inexistencia total de información. En el formulario FF-1 solo se muestran las líneas aplicables al plan de un negocio; pero los demás elementos del cuadro de ganancias y pérdidas deben incluirse asimismo, para presentar una idea completa de la evolución de la compañía.

A - 1.2 Objetivos no financieros. El gerente de cada país debe resumir brevemente los objetivos no financieros propuestos. Tienen que estar subdivididos de tal manera que correspondan a la estructura de las secciones siguientes del plan y cada objetivo debe tener una referencia que permita encontrar luego su explicación detallada.

Ejemplos de objetivos no financieros son:

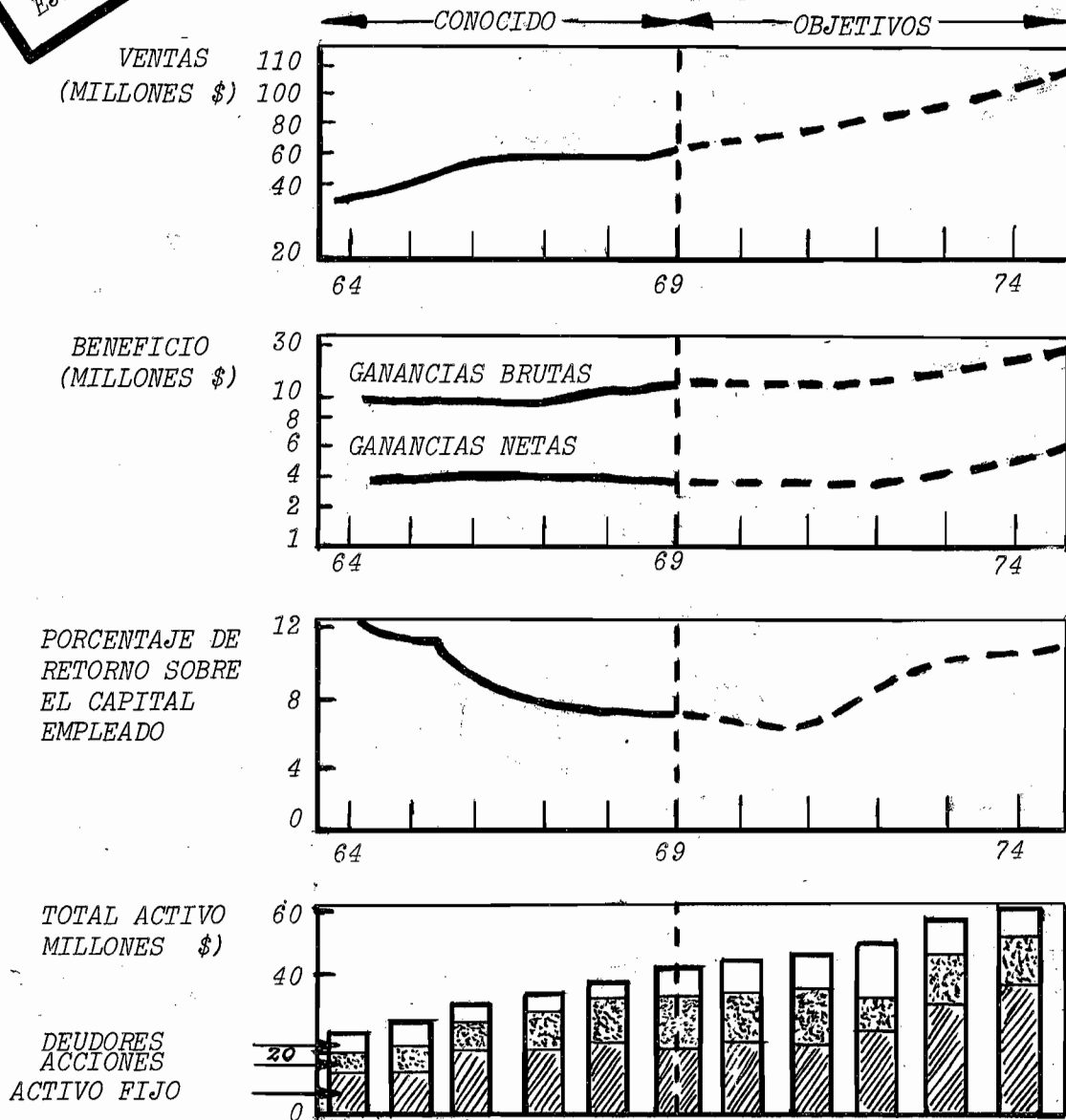
1. Objetivos nacionales

- a. Mejorar la imagen de la empresa a través de un programa de relaciones públicas
- b. Preparar planes de emergencia en caso de nacionalización

MODELO DE PRESENTACION GRAFICA DE ASPECTOS
FINANCIEROS CLAVE Y OBJETIVOS

EJEMPLO

SITUACION FINANCIERA Y OBJETIVOS



	CONOCIDO					EST.	OBJETIVOS				
	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974
Crecim. Anual Vtas. (%)	--	13.8	15.1	15.8	15.9	9.8	7.1	15.0	21.7	9.5	13.0
Gananc. Brutas (%/Vtas.)	28.0	26.0	22.0	21.0	19.0	19.0	19.0	20.0	22.0	22.0	23.0
Gananc. Netas (%/Vtas.)	9.5	8.5	6.5	5.5	5.0	4.5	4.5	5.2	5.8	6.2	6.7
Vtas./Cap. empleado (%)	1270	1300	1190	1280	1380	1430	1460	1650	1800	1670	1700

EMPRESA _____

ASPECTOS FINANCIEROS PRIMORDIALES - ANALISIS DE LOS CAMBIOS

PAIS _____
 UNIDAD _____
 FECHA _____

FORMU
 LARIO
 FF - 1

L I N E A	CAUSA DEL CAMBIO															Dife- rencias entre 1969 y 1970 (P - B)	Obje- tivos 1970
	1968	ESTIMADO 1969	DESCRIPCION	COMERCIALIZACION						COSTOS			OTRA				
				LOCAL			EXPORTACION			Materias Primas	Sueldos Salarios	Eficien- cia	M	N			
				Volimen	Precio	Línea de Productos	Volimen	Precio	Línea de Product.						O		
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		
1			Ventas Brutas														
2			Descuentos														
3			VENTAS NETAS														
4			Ventas Administr.														
5			Promoción														
6			Servicio Técnicos														
7			Distribución														
8			COSTOS CONTROLABLES														
9																	
10			COSTO MARGEN VENDIDA														
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	

2. Fabricación

- a. Consolidar cuatro pequeños depósitos en uno solo
- b. Mejorar las relaciones con los sindicatos

3. Organización y Personal

- a. Introducir una medida uniforme de desempeño en toda la compañía
- b. Establecer una unidad centralizada de servicios de personal

4. Farmacéutica

- a. Utilizar la capacidad excesiva disponible trabajando a contrato
- b. Ejercer pleno control sobre la fábrica de envasado

A - 1.3 Necesidad de recursos. El propósito de esta sección es de proveer un esquema de los recursos que la gerencia posee y de los que va a requerir en el futuro para ejecutar su plan. Por ejemplo, para los siguientes recursos:

1. Recursos de personal. Estos recursos pueden resumirse en los formularios MM - 1 y MM - 2 (Cuadros 17 y 18) En diferentes países las categorías de personal pueden ser distintas y los encabezamientos de las columnas variarán consecuentemente.
2. Edificios y equipos. Deben describirse aquí, solamente los edificios y equipos que serán necesarios en adición a los existentes
3. Necesidades financieras. Deben ser resumidas con la documentación que las justifica. Además

MODELO DE FORMULARIO PARA DEMOSTRAR
LA NECESIDAD DE RECURSOS DE PERSONAL (1)

EMPRESA _____ RESUMEN DE PERSONAL			País _____ Unidad _____ Fecha _____					Formu- lario MM-1	
Descripción		Obre- ros	Emple- ados	Apre- dices	Téc- nicos	Cien- tifi- cos	Ejecu- tivos	Geren- cia	Total
Línea	Columna	A	B	C	D	E	F	G	H
Total de personal disponible el _____	1								
Personal Planeado dentro de un año	2								
Personal Planeado dentro de 5 años	3								
Nuevas Tareas	1 año	4							
	5 años	5							
Tasa de renovación	6								
Total de Reemplazos Requeridos	1 año	7							
	5 años	8							
Adiciones Requeridas	1 año	9							
	5 años	10							

MODELO DE FORMULARIO PARA DEMOSTRAR
LA NECESIDAD DE RECURSOS DE PERSONAL (2)

EMPRESA _____			COSTO DE PERSONAL					País _____		FORMU LARIO MM - 2
								Unidad _____		
								Fecha _____		
Descripción	Años		OBRE- ROS	APREN- DICES	EMPLE ADOS	ASIS- TENTES TECNI- COS	EJECU- TIVOS INFE- RIORES	GEREN- CIA	DIRE- CCION SUPE- RIOR	TOTAL
			A	B	C	D	E	F	G	H
Cantidad	1	1968								
	2	1969								
	3	1970								
Cambio porcentual	4	$\frac{3-2}{2} \times 100$								
Salarios Totales	5	1968								
	6	1969								
	7	1970								
Cambio porcentual	8	$\frac{7-6}{6} \times 100$								
Salario total promedio (por persona)	9	1968								
	10	1969								
	11	1970								
Cambio porcentual	12	$\frac{11-10}{10} \times 100$								
Cargas Sociales promedio (por persona)	13	1968								
	14	1969								
	15	1970								
Cambio porcentual	16	$\frac{15-14}{14} \times 100$								
Costo total de personal	17	1968								
	18	1969								
	19	1970								
Cambio porcentual	20	$\frac{19-18}{18} \times 100$								
Promedio de costo total de personal	21	1968								
	22	1969								
	23	1970								
Cambio porcentual	24	$\frac{23-22}{22} \times 100$								

debe agregarse la información siguiente:

- a. Las ventas, el ingreso neto y un detalle del activo
- b. Las proyecciones de flujo de caja
- c. Un estado de origen y aplicación de fondos
- d. Un estado de estructura de capital
- e. Un balance

A - 1.4 Resumen de inversiones de capital. Dado que las decisiones de inversión están entre las más importantes que puede hacer la Dirección General, el gerente del país deberá resumir cuidadosamente el programa de inversiones de capital propuesto. Este programa detallado en el presupuesto de inversión puede presentarse en un formulario del tipo CC -1 (Cuadro 19)

A - 1.5 Puntos de atención especial de la Gerencia Superior. Al preparar el plan es muy probable que surjan puntos de gran importancia que requieren una decisión a alto nivel. Aquellos puntos sobre los cuales el gerente del país se puede pronunciar dentro de su esquema de responsabilidad, serán resueltos por él mismo. Todas aquellas cuestiones que sobrepasen su área de responsabilidad, él las dirigirá a la atención de la Dirección General con una cierta indicación de la causa y de la urgencia del problema. Una forma relativamente simple y por otra parte suficientemente completa, de presentar estos problemas es la que sugiere el formulario DD - 1 (Cuadro 20)

Aspectos Importantes del
Desarrollo de la Compañía (A-2)

El propósito de esta sección es de presentar y explicar el desarrollo de todas las actividades de la empresa durante el año transcurrido y señalar aquellos factores que pueden afectar las actividades de

MODELO DE FORMULARIO PARA PRESENTAR
LAS NECESIDADES DE CAPITAL

EMPRESA _____			País _____					FORMU- LARIO CC - 1
RESUMEN DE INVERSION DE CAPITAL			Unidad _____					
			Fecha _____					
Real 1968	Esti- mado 1969	Tipos de Inversión	OBJETIVOS					
			1970	1971	1972	1973	1974	
		TOTAL APROBADO						
		- Tierra						
		- Fabricación						
		- Investigación y Desarrollo						
		- Administración y Ventas						
		TOTAL PRELIMINAR						
		- Tierra						
		- Fabricación						
		- Investigación y Desarrollo						
		- Administración y Ventas						
		TOTAL PLANIFICADO						
		- Tierra						
		- Fabricación						
		- Investigación y Desarrollo						
		- Administración y Ventas						
		TOTAL FUTURO						
		- Tierra						
		- Fabricación						
		- Investigación y Desarrollo						
		- Administración y Ventas						
		TOTAL GENERAL						

MODELO DE FORMULARIO PARA PRESENTAR
LOS PUNTOS QUE REQUIEREN ATENCION ESPECIAL DE LA GERENCIA

EMPRESA _____ PUNTOS DE ATENCION ESPECIAL DE LA GERENCIA	País _____ Unidad _____ Fecha _____	Formu- lario DD - 1						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Puntos para resolver los cuales la unidad no tiene autoridad suficiente 2. Puntos que requieren apoyo o consejo de una gerencia superior 3. Puntos de posible conflicto (entre producciones, funciones, áreas geográficas, con el centro de operaciones, etc.) 	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="988 748 1304 797">Concieme</th> </tr> <tr> <th data-bbox="988 797 1149 875">Otras Unidades</th> <th data-bbox="1149 797 1304 875">La gerencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="988 875 1149 2063"></td> <td data-bbox="1149 875 1304 2063"></td> </tr> </tbody> </table>		Concieme		Otras Unidades	La gerencia		
Concieme								
Otras Unidades	La gerencia							

la compañía en un futuro cercano.

Esta sección puede subdividirse de la siguiente manera:

A. 2 - 1 Aspectos financieros

A. 2 - 2 Aspectos estadísticos

A. 3 - 3 Aspectos del medio ambiente

Hipótesis (A - 3). Las hipótesis, uno de los capítulos más importantes de un plan nacional de una compañía, se elaboran mayormente para dos tipos de variables principales: las macroeconómicas, que afectan prácticamente todos los negocios y las funciones en un cierto grado y las que sólo atañen a un sector particular de un negocio o de un mercado. En esta sección se consideran los dos tipos de hipótesis y se han mostrado algunos ejemplos de ambos, anteriormente.

Oportunidades, Objetivos y Estrategias (A - 4). En esta sección el gerente del país presenta a través del plan las mayores oportunidades que la compañía podrá aprovechar en ese territorio para incrementar su desarrollo.

Programas de Acción (A - 5). El formulario AA - 1 (Cuadro 21) presenta el detalle de los pasos que la gerencia se propone tomar, para sacar máximo provecho de cada una de las oportunidades identificadas (A - 4).

Presupuestos (A - 9). La gran mayoría de las compañías que han adoptado sistemas de planificación tienen un ciclo presupuestario independiente. Las previsiones y resultados de éste deben ser incorporados dentro del sistema de planificación descrito en los rubros correspondientes.

Se describirá someramente a continuación, ciertos puntos que pueden ser dudosos o provocar problemas especiales durante la redacción de planes funcionales y de negocios para tratar de aclararlos por anticipado. Con este propósito se toma como ejemplo el plan de la función

MODELO DE FORMULARIO DE
PROGRAMA DE ACCION

EMPRESA _____ <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE ACCION</p>	País _____ Unidad _____	Formulario AA-1		
<u>OBJETIVO</u>	<u>ESTRATEGIA</u>			Responsable _____ Fecha _____ Preparado _____ Aprobado _____
Etapas	Resultado	Responsable	Fecha Finalización	Duración posible (hombres por mes)
1 2 3 etc.	CONTINUA			
<u>IMPACTO FINANCIERO</u>	COLABORACION REQUERIDA PARA COMPLETAR EL PROGRAMA			
1. Beneficio 2. Costo	Descripción	Responsable	Fecha Finalización	Aprobación
	1 2 etc.			

de fabricación y el de un negocio en un país dado.

2. PLAN DE LA FUNCION DE FABRICACION

La realización del plan de esta unidad presenta en ciertos casos problemas específicos que en planes de otras unidades no se encuentran. Esto se debe a que, si bien, el objetivo principal de la unidad de fabricación, es de producir una cantidad de productos suficiente para abastecer la demanda del país donde está situada, esta definición va cambiando progresivamente. Cambia por sobre todo, dado que mayores unidades pueden producir a menores costos y dado que gracias a la modernización de las comunicaciones y a la formación de grupos regionales, los productos pueden viajar mayores distancias sin aumentar considerablemente sus costos. Es decir, que la capacidad de fabricación de una empresa se dedica cada vez más a producir para la exportación.

Desde el punto de vista operacional pero también del de la planificación, se presenta aquí el problema de una compañía nacional de la empresa descrita, que puede abastecerse en dos o más compañías de la misma empresa que fabrican el mismo producto en países cercanos. Es evidente, que ésta es una decisión que, por su costo y sus consecuencias económicas, no debería dejarse librada a las decisiones de suboptimización nacional *. Por lo tanto, antes de la finalización de los respectivos planes de fabricación, la Gerencia General deberá haber examinado todas las proyecciones de ventas de las diferentes compañías nacionales involucradas y decidido cual será la fuente a la que deberán dirigirse para abastecerse de productos.

Las subsecciones del plan de fabricación deberán contener probablemente los siguientes elementos:

Resumen del Gerente de Fabricación (C - 1)

C - 1.1 Objetivos financieros. Los objetivos financieros de esta unidad

* Mientras eso sea compatible con la política seguida por los gobiernos de los países afectados.

serán la expresión valorizada del volumen de fabricación necesario para satisfacer los objetivos de ventas desarrollados por la función de comercialización con las diferentes gerencias de negocios. El gerente de la función fabricación podrá también establecer objetivos financieros propios como ser la reducción de costos o la disminución de inventarios, entre otros.

C - 1.2 Objetivos no financieros. Estos van a incluir objetivos tales como el mejoramiento de niveles de seguridad, de la calidad del proceso de producción y otros que tenderán a mejorar la eficiencia de la función de fabricación.

C - 1.3 Determinación de la necesidad de recursos. En la misma forma que para las otras funciones y negocios, el responsable de fabricación debe especificar los recursos que necesitará para satisfacer sus objetivos financieros y no financieros. Con este propósito:

- Podrá resumir sus necesidades de personal en los formularios MM - 1 y MM - 2.
- Cuando resumirá sus necesidades de materias primas en el plan, se referirá solamente a las más importantes, aquéllas cuya compra puede tener un impacto mundial o internacional.
- En lo que atañe a edificios y equipos especificará solamente su necesidad por lo que excede a lo ya existente. Por ejemplo: compras de estancias, construcción de nuevos laboratorios, etc.

C - 1.4 Inversión de Capital. La parte más importante de los programas de inversión de capital se encontrará en los programas específicos de cada unidad, dado que satisfarán necesidades específicas a ella. Es por eso, que aparecerán en el plan de la función de fabricación solamente aquellas inversiones de capital que no se pueden atribuir directamente a un negocio dado en un país. Es decir que este plan mostrará p.ej.: inversiones para edificios de uso común (en el formulario CC - 1).

El resto de las secciones posibles de este plan no presentan, a nuestro entender problemas particulares, por lo que termina su descripción aquí.

3. PLAN DE UN NEGOCIO

La empresa descrita se desenvuelve en tres negocios distintos pero no todas las compañías nacionales que la forman van a desarrollar necesariamente las tres actividades. Esto se debe a que las compañías en los distintos países se crean en momentos distintos, adquieren diferente talla y se especializan, generalmente, en uno u otro mercado. A veces diferentes negocios pueden combinarse en algunos países y en otros, pueden crear productos distintos a los que se fabrican en las demás compañías.

Cada gerente de un país seleccionará y clasificará los negocios que se encuentran bajo su dirección de tal manera, que permitan su integración dentro del plan total.

Si bien, como se ha dicho, la descripción de planes y los formularios propuestos se aplican indistintamente a los planes preliminares y a los planes finales, queda por explicar el modo en que se redactan éstos y como se controlan.

FASE 4 : PREPARACION DE PLANES FINALES

En esta fase se cierra el proceso de planificación y se producen planes empresarios completamente integrados y aprobados por la gerencia general y la Dirección.

El propósito de esta fase es, por sobre todo, poder verificar en el centro de operaciones, todos los nuevos hechos incluidos en los planes preliminares que pueden afectar los objetivos finales de la empresa. Dentro de la misma fase los ejecutivos en el centro de operaciones podrán, una vez terminado este examen, finalizar sus respectivos planes preliminares y someterlos a la aprobación definitiva de la Dirección.

La preparación de planes finales consiste en lo siguiente:

1. Los planes locales preliminares serán examinados por los gerentes funcionales y de negocios centrales respectivos y por los agentes especializados de planificación en cada una de estas unidades. Concentrarán su atención sobre los objetivos que han sido modificados por las unidades locales de los diferentes países y también sobre la revisión general de los objetivos fijados, a la luz de nuevos hechos y análisis. Esta información consistirá generalmente en : a) cifras que reflejan la finalización del ciclo de desenvolvimiento anual de las diferentes compañías locales; b) cambios en los factores externos asumidos por las diferentes compañías locales y c) todas las otras alteraciones en las hipótesis que se habían elaborado a principios del año para formar la base informativa que lanzó el comienzo del ciclo anual de planificación.

2. Sobre la base de este exámen, la Dirección hará una revisión final de planes preliminares para determinar en que grado deben modificarse los objetivos preliminares. Todas las modificaciones aprobadas y las instrucciones específicas para finalizar el plan serán incluidas en una Carta de Planificación que, el presidente enviará a los ejecutivos responsables de las funciones y los negocios centrales y a los gerentes de las compañías locales.

3. Una vez recibidas las Cartas de Planificación las diferentes unidades pueden comenzar la etapa que cierra el proceso de planificación. Es decir, completar los diferentes programas de acción y todos los otros requisitos que no han sido satisfechos durante la ejecución de planes preliminares. Una vez completado el plan final, se remite al centro de operaciones para su aprobación definitiva. Cuando después de una última verificación es aprobado, este documento final será el compromiso formal de los diferentes gerentes locales y de los gerentes en el centro de operaciones, a cumplir con los objetivos expresados. Este documento será también la unidad de medida con la cual se controlará el desenvolvimiento y la eficacia de las diferentes unidades.

COMPOSICION DE
ESTE DOCUMENTO

Este documento final para la realización del cual se van a utilizar las instrucciones y formularios descritos en la fase 3, estará integrado por las siguientes secciones:

- Sección 1 : Un breve resumen para la gerencia de

todo el documento mostrando solamente sus aspectos primordiales.

- Sección 2 : La descripción de los factores económicos que caracterizan a la industria y los factores esenciales al éxito dentro de ella.
- Sección 3 : La posición de la empresa respecto de las características esenciales y de los factores claves para el éxito.
- Sección 4 : Las mayores oportunidades que se presentan a la empresa.
- Sección 5 : Los objetivos, estrategias y programas de acción de la unidad en cuestión.
- Sección 6 : Los programas de inversión y los puntos de atención especial para la gerencia.

FASE 5 : SUPERVISION Y CONTROL DE
LA EJECUCION DEL PLAN

Si bien esta fase no está en relación directa con la preparación intrínseca del plan, una breve mención de los posibles mecanismos de su control es necesaria. Dado que si no existe una supervisión del desarrollo de las actividades que los responsables proponen a través del plan, este último es un ejercicio largamente inútil.

Esto se debe, a que si bien el plan tiene por fin tratar de canalizar el futuro, previendo la aplicación de posibles acciones para superar obstáculos venideros; es también el plan, una unidad de medida con la cual se debe comparar el desenvolvimiento real de las actividades a distinto nivel. Es esta última característica la que proporciona su vivencia al plan, sin ella, éste es un documento lleno de buenas intenciones, cálculos complejos y análisis avanzados pero solo un documento más. Dicho de otra manera y a riesgo de abusar (pero se hace, porque consideramos que éste es un concepto fundamental) el plan es una excelente herramienta-no un fin en si mismo - y debe ser usado como tal, si no como toda herramienta que no se usa, no sirve para nada.

*La responsabilidad de supervisar el cumplimiento de los objetivos, las estrategias y los programas de acción expuestos en el plan está a cargo de los ejecutivos de línea *. Cuando se trata de ejecutivos de compañías locales, pueden requerir y obtener asistencia de los ejecutivos correspondientes a su negocio o a su función en el centro de operaciones.*

Pero, para poder controlar en forma efectiva la ejecución del plan se requiere un sistema de información que sea seguro, exacto y adecuado a las necesidades específicas de aquél. Desarrollar un sistema de esta índole es una tarea larga y compleja y su explicación detallada

* Se utiliza aquí la terminología que opone los conceptos de ejecutivos de línea y los de staff explicada al principio de esta parte.

no es necesaria para demostrar las ideas expuestas aquí. Sin embargo, una cierta referencia es necesaria, como se puntualizó al principio de la explicación de esta fase, para comprender los principios básicos del control que le da la vida real al plan.

Con este propósito se va a examinar el control del plan bajo las dos grandes formas que adopta generalmente:

- La medición de los resultados
- El control de la aplicación

LA MEDICION DE LOS RESULTADOS

El resultado final del proceso de medición de resultados es una serie de informes de control que tienen dos propósitos fundamentales:

1. Identificar las diferencias reales y potenciales entre los resultados planeados y los existentes, para que los ejecutivos responsables puedan tomar decisiones correctivas anticipadas
2. Ofrecer una fuente de información para el proceso de planificación futuro.

Para reducir el nivel de trabajo necesario, sin disminuir la calidad del sistema de control, estos informes serán preparados únicamente para los elementos más importantes de los beneficios de la empresa y para las actividades clave, sobre las cuales estos elementos reposan. Para disminuir, por otra parte, la cantidad de informes que circulan, se distribuirán a los ejecutivos, únicamente los informes que conciernen directamente a las actividades que se encuentran bajo su control.

Aún con estas limitaciones, la cantidad de informes a producir

puede llegar a ser bastante elevada, dado que deberán satisfacer una serie muy amplia de necesidades de información en una gran variedad de formas. Sin embargo, estos informes tendrán ciertas características comunes, en general, van a suministrar la información siguiente :

- Resultados reales comparados con los objetivos
- Análisis de las variaciones significativas para asistir en la identificación de la causa
- Resultados posibles si el desarrollo de actividades continúa su tendencia presente

EL CONTROL DE LA APLICACION

Si bien la responsabilidad primaria por el control de la aplicación del plan es la misma que para la medición de resultados, es decir: los ejecutivos de línea a diferentes niveles; la aplicación del plan en su parte formal es supervisada de cerca por el grupo de coordinación de la planificación y asimismo por los agentes especializados en este sistema, que se encuentran en las diferentes unidades a nivel local y a nivel central.

Esto se debe a que el aspecto de la aplicación, si bien muy importante, es un aspecto que está relacionado estrechamente con la parte formal de la planificación. Es decir, trata de analizar los éxitos y las fallas del sistema de planificación actual y de las actividades planeadas, para que ese conocimiento sea de provecho para la preparación de planes futuros.

Es por esta razón que el grupo central de coordinación de la planificación trabajando junto con los agentes especializados mencionados anteriormente, concentrará su actividad sobre todo en los programas que:

- Requieren coordinación entre los diferentes nego-

cios y/o funciones

- *Son de mayor importancia para los planes presentes y futuros*

Programas que

Requieren Coordinación

Un cierto número de la totalidad de programas que forman el plan anual, van a requerir acciones paralelas de distintos negocios y/o funciones. Un ejemplo simple es un programa que trata de mejorar la imagen de la empresa para todos sus negocios y todas sus funciones en una región.

Aunque el éxito del plan será medido al controlar el desempeño de actividades del gerente regional, de los gerentes de compañías de cada país y de los gerentes de negocios y funciones locales; la supervisión del cumplimiento de los diferentes pasos programados en el plan para los distintos niveles de ejecutivos requerirá la coordinación que provee el grupo mencionado anteriormente.

El coordinador de planificación, como se mencionó al describir las formas de organización posible para este sistema, no tiene mayor autoridad en si mismo, pero justamente en este rol de supervisión detallada de la combinación de esfuerzos de distintos organismos es donde una actividad de esta índole puede ser extremadamente productiva. Pero no hay que olvidar que es productiva únicamente, si obtiene la colaboración y el apoyo de los responsables de línea, porque el coordinador no podrá ordenar cambios de ninguna índole y para actuar tendrá que llamar la atención de estos ejecutivos ante los posibles errores detectados y demostrarles su impacto sobre los beneficios y sobre las otras actividades del programa.

Este proceso de control del coordinador debe ser un proceso continuo para poder mejorar el desarrollo de programas y planes futuros en todas sus etapas.

Programas de
Importancia Primordial

Ciertos programas desarrollados, aplicados y controlados por ejecutivos de línea van a tener un impacto considerable sobre el desenvolvimiento de las actividades de toda la empresa durante el corriente año y en el futuro. El grupo de coordinación y los agentes responsables de la planificación en los distintos negocios y funciones involucradas, supervisarán la aplicación de este programa para controlar la implementación presente y para analizar la manera de mejorar la aplicación de estos planes en el futuro.

De este modo finaliza el capítulo que describe los requisitos básicos para la aplicación de un sistema de planificación y termina también la primera parte de este trabajo concerniente a los principios generales de planificación necesarios para la puesta en marcha efectiva de una planificación de la comercialización, actividad esta última que se examina en la segunda parte.

PARTE 2

PLANIFICACION DE LA COMERCIALIZACION

I N T R O D U C C I O N

El objeto principal de esta segunda parte del estudio es demostrar el rol fundamental que tiene la comercialización en el ciclo de planificación y el modo en que se interrelaciona con éste.

Para cumplir con el fin mencionado, se desarrollan esencialmente las siguientes ideas :

- *La comercialización, una actividad empresarial fundamental.*
- *Rol de la comercialización en el proceso de la planificación.*

LA COMERCIALIZACION UNA ACTIVIDAD EMPRESARIA FUNDAMENTAL

Se exponen aquí los conceptos que definen a la comercialización y su evolución desde un simple rol de ventas, hasta el de concepto rector de una empresa con múltiples ramificaciones y especialidades.

El capítulo quinto desarrolla las características más generales de la comercialización, mientras que en el sexto se examinan aspectos particulares de la gestión de esta función, en el contexto de una operación multinacional. En este último capítulo, se trata de modificar el punto de vista que favorece la estructuración estrictamente local de la comercialización, al mismo tiempo que se proponen diferentes ideas aplicables a una regionalización de decisiones de esta función.

En este capítulo sexto se sitúa la posición de la Argentina respecto de países que se encuentran en un estado técnico de desarrollo análogo y asimismo, en comparación con los demás países latinoamericanos con el fin de permitir en nuestro país el análisis y orientación de estrategias de comercialización regional.

ROL DE LA COMERCIALIZACION
EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACION

El capítulo séptimo, basado sobre el proceso de planificación propuesto en la primera parte, describe el rol específico de la comercialización en el desenvolvimiento de aquél.

Comienza este capítulo examinando la manera como se integran el proceso de planificación general y el de comercialización. Pasa después a evocar, someramente, las actividades comerciales en cada una de las fases de planificación. Termina, desarrollando el sujeto de la planificación de la comercialización para productos industriales, que por sus características específicas, es interesante mostrar separadamente.

5. NATURALEZA DE LA COMERCIALIZACION

El propósito de este capítulo, es introducir una serie de conceptos generales que explican y definen la comercialización y presentar, someramente, unos esquemas simplificados del desarrollo de operaciones en este sector con el fin de subrayar la importancia fundamental que éste tiene para el desarrollo de todas las actividades de la empresa.

EVOLUCION

HISTORICA

Si bien las conceptualizaciones actuales de la comercialización no presentan mayores divergencias, han evolucionado en una forma relativamente importante durante el transcurso del último medio siglo. Al principio del siglo XX, el sector que se encontraba más próximo de lo que hoy denominamos comercialización (que es una nueva palabra en todos los idiomas) era ventas y su función se restringía, como lo indicaba su nombre, a la venta de los productos que fabricaba la empresa.

En una segunda época, unos pocos años antes de la segunda guerra mundial, el consumidor ganó en importancia y la producción se comenzó a orientar en función de aquél. En ese momento el nombre comercialización (o más bien el término inglés: "marketing") comenzó a utilizarse, aún cuando esta práctica estaba restringida a las compañías más avanzadas. Esta función - agrupada bajo el nombre común de comercialización o separada en sus diferentes elementos - comprendía generalmente las siguientes actividades: investigación de mercado, publicidad, ventas y promoción de ventas.

En una tercera fase, después de la segunda guerra mundial, que coincidió con una gran expansión de los negocios en los países industriales, las actividades que se acaban de enunciar, comenzaron a integrarse en una forma armónica dentro de un concepto de comercialización homogéneo. Esta situación, es en la que se encuentran probablemente hoy, un cierto número de grandes empresas argentinas.

Finalmente en nuestros días, las grandes empresas multinacionales adoptan cada vez más el concepto de la comercialización en su grado más evolucionado, es decir, como el que orienta toda la gestión de los negocios (43) por medio de la asociación de las demandas del mercado con los recursos de la compañía. Para la buena aplicación de este concepto es indispensable el conocimiento de las características más importantes del mercado y de los recursos de la empresa analizada. Con este fin es probablemente oportuno mostrar dos guías, que pueden ser interesantes a los lectores, puesto que proporcionan una cantidad relativamente elevada de requisitos de información necesarios al conocimiento de un sistema integrado de comercialización (Cuadros 2^o y 2^o).

DEFINICIONES

Las definiciones presentadas aquí, aunque reflejan, de un modo general, el concepto más desarrollado de la comercialización en su función rectora de la empresa, no expresan, quizás, toda la fuerza y la riqueza inherentes a esta actividad. Las definiciones observadas son las siguientes:

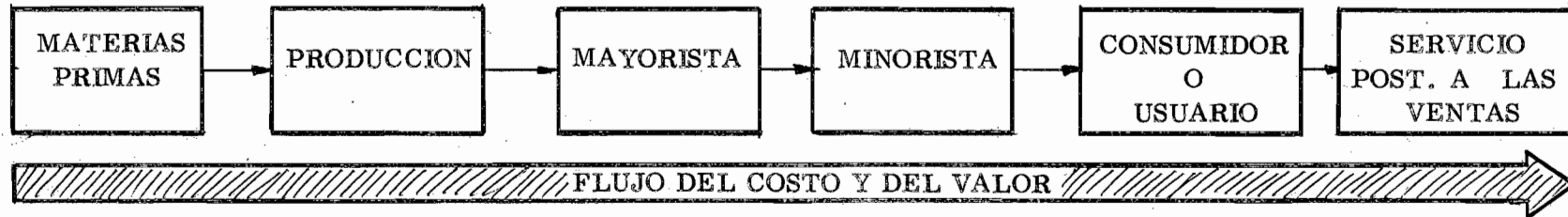
- R. S. Alexander (44) La comercialización es el desempeño de actividades empresarias que dirigen el flujo de bienes y servicios del productos al consumidor o utilizador

(43) Martin L. Bell: "Marketing Concepts and Strategy", New York Houghton Mifflin Company 1966, pag. 8

(44) R.S. Alexander: "Marketing Definitions. A Glossary of Marketing Terms". Chicago, American Marketing Association 1960, pag 15

**INFORMACION NECESARIA PARA EL CONOCIMIENTO
DE UN SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIALIZACION**

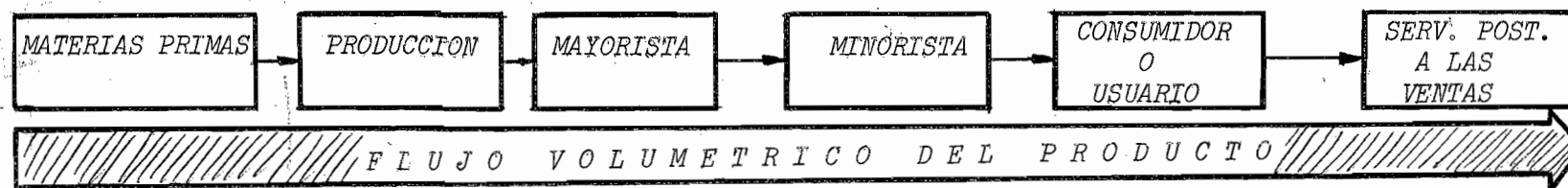
(Presente y evoluciones importantes)



- | | | | | |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Grado y tipo de integración | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad - Estructura comparativa de costo - Origen de los beneficios - Tamaño mínimo óptimo y máximo de producción - Interrelac. entre los productos | <ul style="list-style-type: none"> - Estructura gral. de costos y de beneficios - Costos y beneficios derivados de este tipo de productos - Componentes del costo - Negocios independientes y pertenecientes a la compañía - Niveles de precio - Presiones sobre el precio | <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones entre el precio y el valor otorgado al producto - Variedad de productos en cada nivel de precio | <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones entre los costos y los precios - Servicios de la compañía e independiente |
|---|--|--|---|---|

INFORMACION NECESARIA PARA EL CONOCIMIENTO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIALIZACION (2)

(Presente y evoluciones importantes)



<ul style="list-style-type: none"> -¿Quién las controla? - Consecuencia sobre el precio o sobre la disponibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Quiénes son los productores? -¿Cuántos son? -¿Cuáles son los productos y qué canales utilizan? -¿Cuáles son los enfoques de ventas y de comercialización usados? - Evolución de la tecnología y su impacto 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Qué clase? -¿Qué líneas? - Tamaño - Importancia relativa - Ubicación - Cobertura - Cantidad necesaria y disponible - Control que imponen los productores 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Qué clases? -¿Cuántos? - Servicios otorgados 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Quién utiliza los productos? - Cantidad de consumidores - Tamaño y concentración de los grupos de consumo -¿Cómo lo utilizan? -¿Cuándo lo utilizan? 	<ul style="list-style-type: none"> -¿Cuál es su importancia? -¿Qué clase? - Importancia de un servicio rápido o de la disponibilidad
---	--	---	--	---	---

- E. J. Mc Carthy. (45) *La comercialización es el desempeño de actividades empresarias que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos deseados.*
- M. L. Bell, * . *La comercialización es la actividad ejecutiva que consiste en planificar estratégicamente, dirigir y controlar la aplicación del esfuerzo de la empresa a programas productores de beneficios que van a proveer satisfacción a los consumidores - una tarea que involucra la integración de todas las actividades de los negocios (incluso producción, finanzas y ventas) en un sistema de acción unificado.*
- R. J. Holloway and R. S. Hancock. (46) *La comercialización es el conjunto de las actividades que, por una parte, son necesarias para provocar relaciones de cambio entre la empresa y sus clientes y por otra, inciden sobre aquéllas.*

LA COMERCIALIZACION Y LOS BENEFICIOS

Como bien dice M.L. Bell en la definición de comercialización que se acaba de formular, esta actividad tiene que estar orientada hacia programas que produzcan beneficios. O dicho en una forma más exacta: hacia programas (p. ej. : vender un producto u ofrecer un servicio) de tal valor para el consumidor o para el cliente, que justifican los bene-

(45) E. Jerome Mc Carthy : "Basic Marketing - A Managerial Approach"
Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois 1964 pag. 16

* M. L. Bell op. cit. pag. 22

(46) Robert J. Holloway y Robert S. Hancock: "Marketing in a Changing Environment" New York, John Wiley and Sons Inc. 1968

ficios obtenidos por la empresa. (47). Esta frase pone en relieve, la importante relación causal existente entre la comercialización y los beneficios, que analizaremos a continuación en forma más exhaustiva.

*La Responsabilidad de la
Comercialización en la Obtención de Beneficios*

Aún cuando la comercialización, como hemos dicho, es hoy la función rectora de la empresa y por ende, de su beneficio global, tiene esta actividad cuatro sectores que producen beneficios ciertos, por los cuales es responsable en forma más específica. Estos son, en realidad, los cuatro factores principales que pueden definir el comportamiento del consumidor en su proceso de compra (para examinar en detalle esta última cuestión se recomienda la obra : *Marketing Management* de John A. Howard (48) :

1. La Utilidad del Producto, una de las razones por las que el consumidor o el usuario puede preferir comprar un producto en vez de otro es que le rinde más o sirve mejor su necesidad - es decir que provee más beneficios tangibles, o intangibles (o ambos) que los productos de los competidores.
2. El Servicio, otra razón por la que el consumidor o el usuario puede comprar un producto es porque la empresa ofrece un mejor servicio que los competidores. Este servicio puede traducirse en muchas formas entre las cuales: proximidad geográfica, rapidez de venta etc.

(47) Marvin Bower : "Shaping the Marketing Function as the Competitive Cutting Edge of the Business", McKinsey and Company Inc. New York 1960 pag. 6

(48) John A. Howard : "Marketing Management - Analysis and Planning." Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois 1963

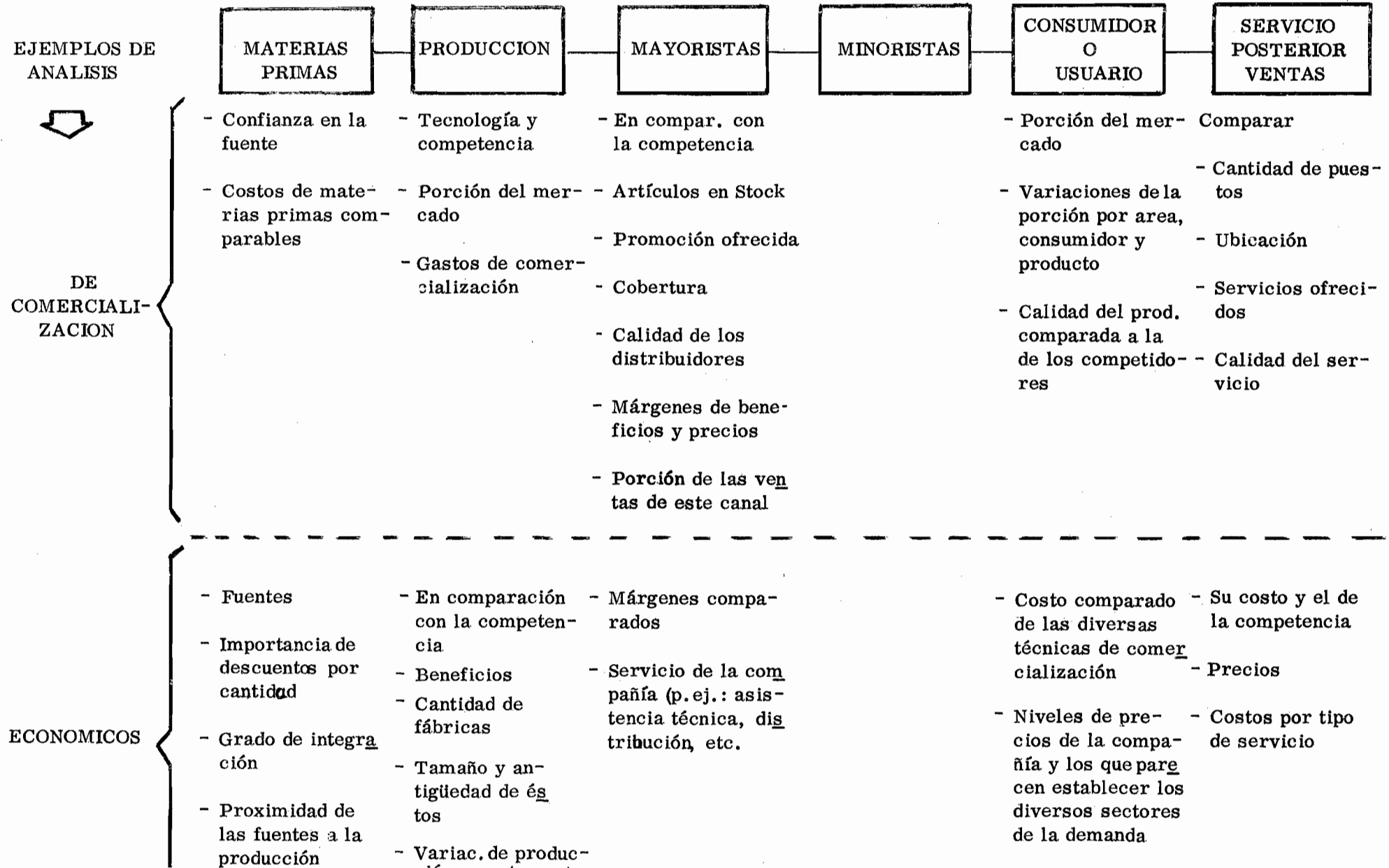
3. La Aceptación de la Marca, una tercera razón de la preferencia que el consumidor o usuario puede sentir es la confianza en la marca de un producto. Esta aceptación se establece generalmente mediante la acumulación de experiencias pasadas satisfactorias, gracias a la mayor utilidad del producto, al mejor servicio que presta o a ambos; fortalecida por una campaña publicitaria eficaz y una buena reputación general de la empresa.

4. El Precio, finalmente, si el consumidor o usuario, no puede encontrar razones suficientemente claras para comprar un producto (utilidad, servicio, marca) la empresa deberá hacer jugar el factor precio. Los bajos precios, generalmente acompañados por reducidos márgenes de beneficios, representan la penalidad competitiva que un productor debe pagar por no haber sido capaz de ofrecer al consumidor o al usuario un valor más elevado de otra índole a través de su producto *

Una dirección eficaz de la comercialización dentro del marco de referencia provisto por los conceptos que se acaban de expresar, consistirá en la obtención del mejor balance posible entre la utilidad, el servicio, la marca y el precio de un producto. Este balance se efectuará en función de los puntos fuertes y puntos débiles que la empresa posee en los diferentes mercados y no será necesariamente igual en cada uno de ellos. Una manera relativamente simple de analizar estos puntos fuertes y puntos débiles puede ser la ilustrada en el Cuadro 24.

* No hay que disminuir la importancia de que es más difícil medir y cuantificar el valor que provee un producto a través de los otros factores que a través del factor precio.

**UBICACION DE LOS PUNTOS FUERTES Y DE LOS PUNTOS DEBILES CUANTIFICABLES DE LA
COMPANIA EN UN SISTEMA INTEGRADO DE COMERCIALIZACION**



Los elementos descriptos forman parte asimismo de lo que se denomina la "mezcla de la comercialización" ("Marketing Mix" en inglés), que será analizada a continuación.

MEZCLA DE LA COMERCIALIZACION

Esta mezcla es una de las etapas fundamentales del proceso de planificación de la comercialización del cual trata el capítulo séptimo, pero es preferible analizar este punto específico aquí, dado su carácter más conceptual. El ciclo de planificación general comienza, como lo hemos visto en la primera parte, con la determinación de la filosofía, la política, la misión y los objetivos generales a largo plazo que forman parte de la planificación estratégica. Una vez establecidos éstos, la empresa selecciona los mercados donde quiere operar * y la manera como se propone atacarlos, es decir, la mezcla de comercialización que utilizará en cada mercado (Cuadro 25).

La Mezcla de J. McCarthy

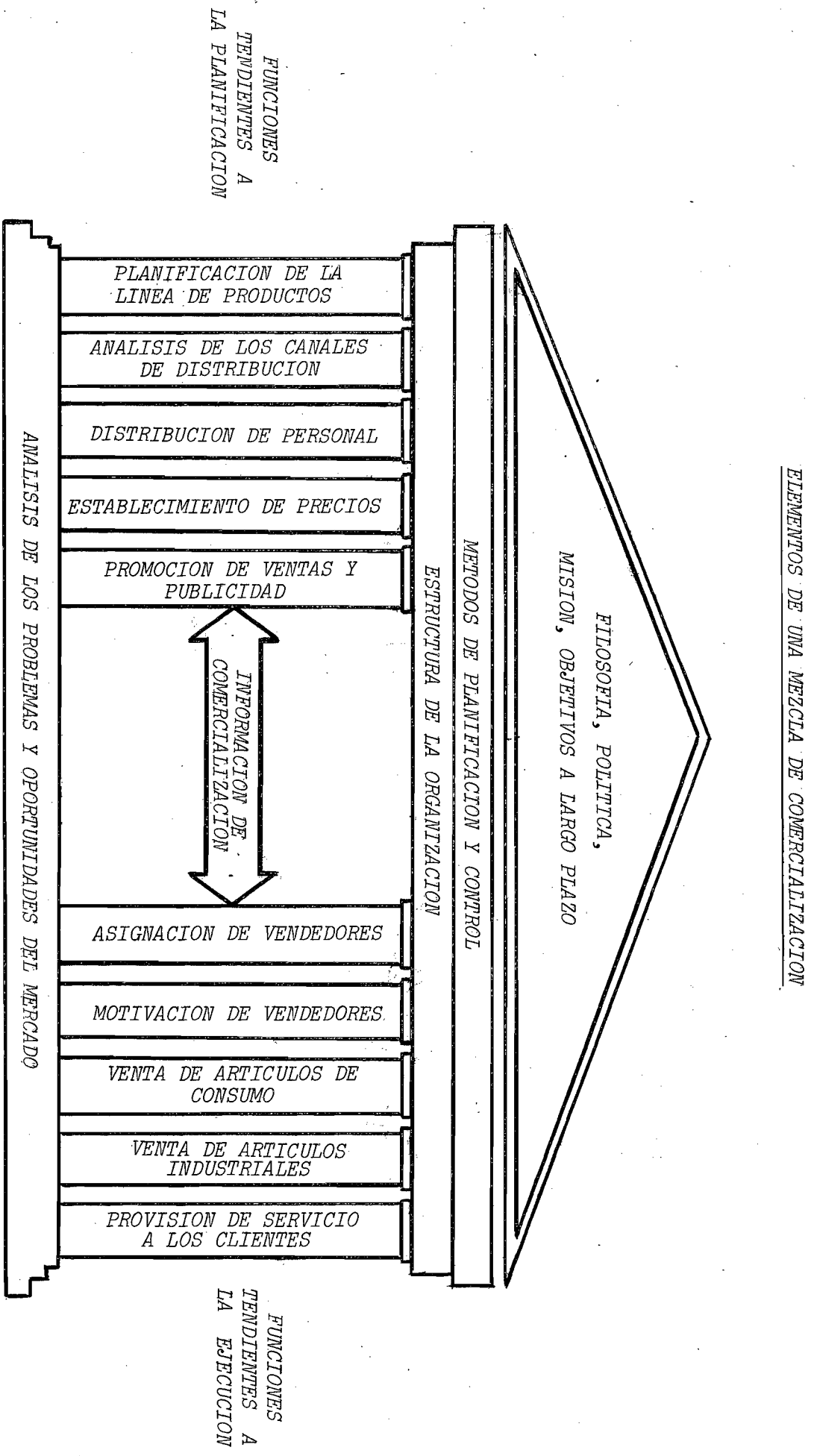
Jerome McCarthy ** dió su bien conocida idea de una mezcla de la comercialización como estando formado por cuatro variables***, que él denominó cuatro "P", puesto que en inglés corresponden a cuatro palabras que comienzan con esta letra (Product, Place, Promotion, Price), y que son:

- Producto
- Lugar
- Promoción

* Parcialmente la selección de mercados se efectúa también durante la realización de la planificación estratégica, pero este problema se examinará durante la primera fase de la planificación de la comercialización.

** J. McCarthy : "Basic Marketing..." op. cit. páginas 38-40

*** Que son también los sectores donde la comercialización puede hacer un aporte específico a los beneficios, como se ha descripto anteriormente.

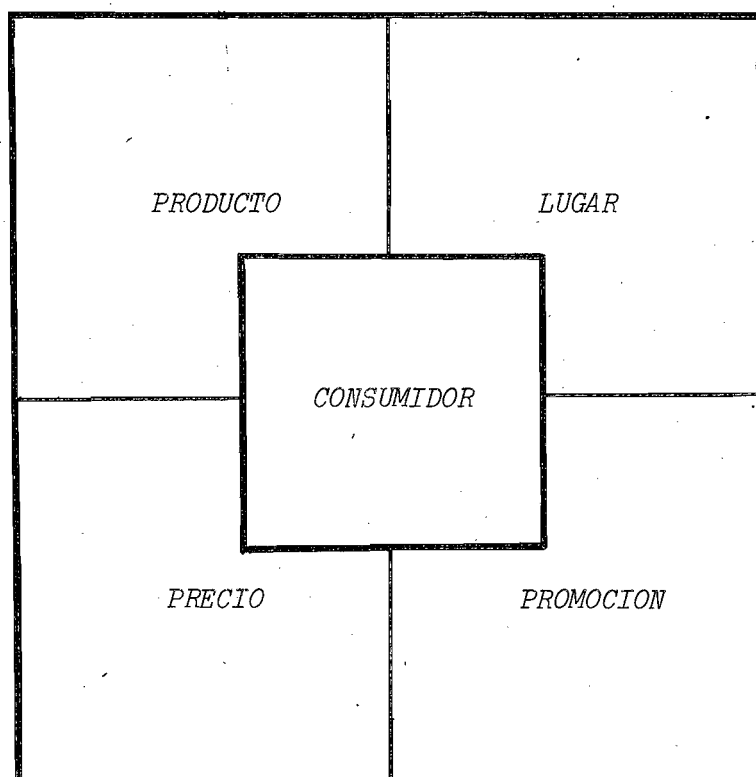


- Precio

La representación gráfica que este autor propone para demostrar la manera como estas cuatro variables afectan al consumidor en su decisión de compra de un bien o de un servicio, aparece en el Cuadro 26

Cuadro 26

ELEMENTOS SUGERIDOS POR McCARTHY PARA
LA MEZCLA DE LA COMERCIALIZACION



Producto. J. McCarthy define este elemento, como todas las actividades tendientes a desarrollar el "producto" necesario para el mercado indicado. En este sector están comprendidas todas las decisiones de selección de productos o de línea de productos, introducción o abandono de productos o de líneas de productos, adopción de marcas y embala

jes, *standardización y desigual proporción de los componentes de un mismo producto o línea.*

Lugar. *Este sector, se ocupa en hacer llegar el producto necesario al mercado indicado, es decir que todas las decisiones referentes a la elección de los canales de distribución, a los transportes y a los inventarios, estarán involucradas.*

Promoción. *McCarthy se refiere aquí a todos los métodos que sirven para comunicar al mercado seleccionado la información necesaria acerca del producto, es decir decisiones de: promoción de ventas, publicidad y el desarrollo, entrenamiento y utilización de vendedores.*

Precio. *Finalmente el precio integra esta mezcla y debe estar fijado en función de la política de beneficios de la empresa, de la competencia y de las prácticas existentes.*

El orden lógico en el que se analizan estos cuatro factores durante el proceso de la planificación de la comercialización es probablemente el enunciado aquí; si bien hay que reconocer que las múltiples interrelaciones existentes entre estos elementos, hará que, en sucesivas oportunidades, se vuelvan a examinar fuera de ese orden.

Conceptos más Amplios de Mezcla de Comercialización. *Esta imagen de la mezcla de comercialización que da McCarthy, está bien adaptada a su definición de la comercialización, pero no incluye los elementos necesarios para conformar a las definiciones más amplias y evolucionadas de este arte, que consideramos más acertadas dentro del contexto de la evolución que aquél ha seguido. Por la misma razón, afirma Steiner* , hay que incluir en la mezcla de comercialización:*

- Las fuerzas que operan en el medio ambiente exterior a la compañía (p. ej. : económicas, políti-

* G. Steiner : "Top Management" op. cit. pág. 529

cas, sociales, culturales, etc.)

- Las variables que integran el medio ambiente interno de la empresa (p. ej.: los recursos disponibles a la empresa, el sistema de valores de los ejecutivos y los objetivos generales de la empresa)

Otro concepto de la mezcla de comercialización es el que sugiere Stern (49) en el cual éste se divide en submezclas de producto, de comunicaciones y de distribución.

La submezcla de producto incluye para este autor, funciones tales como: análisis de la línea de productos (p. ej.: equilibrio de la línea de productos: hay demasiados o hay que agregar más), planificación del producto (p. ej. : innovación planificada y métodos para la introducción de nuevos productos), estrategias del producto (p. ej. : grado de satisfacción de las necesidades del cliente por medio de los productos presentes), calidad del producto (p. ej. : consistencia de la calidad, composición y estilo del producto con los deseos presentes y futuros de los clientes) y precios (si bien este sector es generalmente una prerrogativa de la gerencia general).

Divide la submezcla de comunicaciones en venta personal (p. ej. : la buena distribución del esfuerzo de ventas, las líneas de comunicación entre la organización de ventas y el departamento central de comercialización, la eficiencia con la que los vendedores cubren sus territorios) y venta impersonal que se divide en publicidad (p. ej. : calidad del mensaje, selección del medio de comunicación adecuado, diseminación de la información publicitaria a los vendedores), promoción de ventas y relaciones públicas.

(49) Mark E. Stern : "Marketing Planning: A Systems Approach"
McGraw Hill Book Company, Inc. New York 1966 pag. 16-17

Para Stern la submezcla de distribución consiste en la distribución física (p.ej. : transporte, control de inventario, embalaje protector, tratamiento de pedidos) y el análisis de canales de distribución.

Para cerrar esta sección no hay que olvidar que los elementos que integran la mezcla de comercialización van a estar en función directa del tamaño y tipo de empresa considerada, Por ejemplo: aún cuando habrá elementos básicos comunes, es inmediatamente diferenciable una mezcla de comercialización de un productor de yerba mate y de un fabricante de automóviles.

6. COMERCIALIZACION MULTINACIONAL

Todo lo dicho con respecto a la naturaleza de la comercialización en general, en el capítulo pasado, es aplicable tanto para aquélla actividad de la empresa en un solo país, como para la comercialización en una operación multinacional.

RAZONES DE SU ANALISIS

Sin embargo, se analizarán brevemente en este capítulo, algunos tópicos más importantes a propósito de una comercialización centralizada en sus aspectos de planificación y control aplicada a una operación que se realiza en diferentes países, por las siguientes razones:

- Puesto que el enfoque principal de este trabajo es el de analizar empresas que operan en los diferentes mercados del mundo, con el fin de demostrar el interés de una actividad de esta índole.
- Dado que la comercialización en este tipo de compañías presenta ciertas características especiales que pueden ser más complejas.
- Por último, porque precisamente debido a las dificultades que acarrea su implementación, algunos ejecutivos especializados en la comercialización (50) y (51) llegaron a dudar de la posibilidad de su existencia en una forma práctica y económica.

(50) George Weissman : "International Expansion" en: Plotting Marketing Strategy, A New Orientation, compilado por Lee Adler, New York, Simon & Schuster 1967, pag 229

(51) Millard H. Pryor Jr. : "Planning in a Worldwide Business," Harward Business Review, Enero-Febrero 1965

Vamos a analizar a continuación estas características especiales de la comercialización multinacional y sus dificultades, al mismo tiempo que se subrayan los beneficios que se pueden derivar de un sistema único de esta índole.

NECESIDAD DE UNA COMERCIALIZACION MULTINACIONAL UNICA

Los dos extremos a los que se puede llegar, al discutir la gama de posibilidades abierta a la gestión de la comercialización en empresas multinacionales, son :

- Una política que aplica una mezcla de comercialización única en todos los países.
- Estrategias de comercialización locales y totalmente independientes.

Dado el escepticismo que ha reinado en los centros de operaciones de determinadas grandes empresas multinacionales, en cuanto al realismo de una política única de comercialización en distintos países, la práctica ha sido, generalmente, tender a una multitud de estrategias locales. Esta manera de dirigir la comercialización de una empresa exagera los problemas y parece ignorar los beneficios substanciales que una política distinta, más centralizada, podría reportar y que trataremos de examinar ahora.

Beneficios Substanciales

Una comercialización multinacional única, provee a la empresa con importantes beneficios que se traducen en los siguientes resultados:

Reducción de Costos. Los productos que se venden en un país, tienen que producirse en tal forma que sean adecuados a las necesidades de éste, su publicidad encauzada al gusto de su población, venderse por canales de

distribución aceptables y, en general, satisfacer los demás requisitos de comercialización local. Sin embargo, esto no impide aprovechar los resultados del departamento central de investigación y desarrollo de la empresa, ofreciendo a la venta un producto básico similar en los distintos países, y adaptando solamente sus detalles a las necesidades locales. Esto permite, por supuesto, una reducción de costos de desarrollo de productos que puede ser muy importante. Un buen ejemplo de esta economía fué la que lograron los italianos con su producción de heladeras y lavarrupas, donde, imponiendo un diseño bueno, pero poco diversificado y barato, lograron aumentar su producción - y sus ventas - de 300.000 unidades anuales en 1955 a más de 4 millones en 1965; batiendo fácilmente a competidores americanos y europeos (éstos últimos teniendo la ventaja adicional de encontrarse en su propio país) (52) y (53).

De la misma manera se pueden concebir y realizar economías por medio de la standardización de embalajes (p. ej. : la botella de Coca-Cola) o de la estrategia promocional.

Consistencia en la Imagen Proyectada Hacia los Clientes. Debido al gran crecimiento que se ha producido ya, en la cantidad de viajes internacionales de posibles clientes, más el que se va a realizar en los años a venir, el beneficio que este factor aporta es importante y lo será aún más. Es prácticamente necesario que el cliente potencial que sale de su país, encuentre en el que va a visitar el mismo estilo : en el producto en sí, en su venta, en su servicio al cliente, en su marca y en su empaque, y en general en toda la imagen que proyecta sobre el consumidor.

Esta similitud en la imagen (y no se hace referencia aquí a un concepto abstracto sino a la suma de los conceptos concretos que forman

(52) Philip Sickman : "The Battle for the Kitchen" en el Fortune de enero 1964

(53) Carlos Castellano : "L'Industria degli Elettrodomestici in Italia" Università degli Studi di Genova, Torino, 1965

la mezcla de comercialización descrita anteriormente) no es solo importante en cuanto a las posibles ventas que la empresa puede realizar en el país visitado, sino también, en cuanto refuerza la lealtad del cliente hacia el producto de determinada empresa en su propio país, o por lo menos "lo protege de la tentación de comprar un producto de la competencia". Este fenómeno es muy cierto en los países europeos dada la gran cantidad de viajes cortos, pero internacionales y aparece cada vez con más fuerza en las naciones latinoamericanas.

Otra característica que le da más valor a este factor de consistencia de imagen que una comercialización multinacional puede lograr, es el aumento de circulación de diarios y de emisiones de radio y de televisión que cubren diferentes países* . Por ejemplo, ya a principios de 1966, una de las más grandes agencias internacionales de publicidad (54) informaba que :

- La revista francesa *Paris Match*, tiene una venta de 85.000 ejemplares en Bélgica, 26.000 en Suiza y una distribución importante en Alemania, Italia, Luxemburgo y Holanda.
- En un día promedio más de cuatro millones de amas de casa francesas sintonizaban la radio "Luxembourg",
** que era también escuchada por 620.000 amas de casa belgas, 100.000 holandesas y 30.000 suizas.

Estos fenómenos hacen que la comercialización multinacional similar no solo sea una ventaja para una empresa que opera en Europa, si no que deviene una necesidad para impedir la confusión - y la posible

* Fenómeno esta vez típicamente europeo, dado nuevamente en gran medida por las, relativamente, pequeñas distancias que separan los diversos países.

(54) Young & Rubicam : "When a Frontier is Not a Frontier" panfleto editado en Bruselas en mayo de 1966

** Proveniente, como su nombre lo indica, de Luxemburgo

consecuente disminución en las ventas - que resultaría si los clientes se encontraran bajo la influencia de mezclas de comercialización diferentes para el mismo producto.

Otro factor que ha hecho incrementar la importancia de una imagen consistente, es la internacionalización del cliente, fenómeno muy cierto en la industria alimenticia - una vez más en Europa - * que vende a mayoristas que trabajan en los distintos países, pero también cada vez más importante en los servicios que una compañía industrial presta a clientes internacionales (p. ej. : I.B.M.). Es más, si los componentes de la imagen (p. ej. : el precio) no son los mismos en los diferentes países, una empresa localizada en un país se puede beneficiar de la compra en otro país, transportando después los bienes adquiridos allí donde se encuentra. (salvo restricciones aduaneras).

Mejor Planificación y Control. Esta razón, que proporciona una de las bases principales a esta obra, es fundamental para el desarrollo de objetivos y políticas coordinadas dentro del seno de una empresa.

Dado que los objetivos y planes de comercialización tienen una importancia tan considerable en el desarrollo del resto del proceso de planificación, es esencial planear este sector en forma consistente. Cuanto más similares sean los ingredientes de la mezcla de comercialización en los distintos países, tanto más simple será coordinar sus objetivos y alcanzar la consistencia deseada. Volviendo al último ejemplo (factor precio), analizado con el fin de destacar la ventaja de la consistencia de imagen, una comercialización multinacional estandarizada requerirá una planificación, en la que el factor precio impida una competencia destructiva entre diferentes compañías de la misma empresa, localizadas en distintos países.

Utilización de Buenas Ideas. Esta ventaja puede describirse de dos maneras :

- Buenos especialistas de comercialización y buenas

* Pero que comienza a insinuarse con cada vez más fuerza en América Latina.

ideas no abundan en exceso

- *Buenas ideas tienden a ser bien recibidas por gente de gran diversidad sociocultural*

"No utilizar estas ventajas", dice A. C. Fatt, presidente de Grey Advertising, Inc., "y tratar de cambiar una idea publicitaria por el hecho de cambiarla, es suicida" (55). La dificultad que existe en encontrar estas ideas únicas y su atracción universal motivó el éxito mundial del tema de la Esso : "Ponga un tigre en su tanque".

Como para los demás factores no hay que exagerar la utilización internacional de buenas ideas y hay que proceder a la aplicación universal de una idea con cuidado, tomando en cuenta las posibles reacciones diferenciales de distintas nacionalidades.

Pero hay que reconocer que la comercialización multinacional, si bien su aplicación aumenta, no se puede generalizar completamente, en todo caso, momentáneamente, debido a la existencia de diferentes obstáculos que vamos a describir a continuación.

DIFICULTADES DE UNA COMERCIALIZACION MULTINACIONAL UNICA

R. D. Buzzell (56) ha elaborado un cuadro muy interesante de los diferentes factores que limitan una comercialización multinacional estandarizada que se presenta en el Cuadro 27. La existencia de estos factores ha motivado que una gran cantidad de compañías han utilizado enfoques de comercialización locales con los consecuentes problemas que

(55) Arthur C. Fatt Gray Advertising Inc. : "The Danger of 'Local' International Advertising", *Journal of Marketing*, enero 1967, páginas 61-62

(56) Robert D. Buzzell : "Can you Standardize Multinational Marketing?" *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1968

DIFICULTADES DE UNA COMERCIALIZACION MULTINACIONAL UNICA

Factores que limitan la estandarización	Elementos de un programa de comercialización				
	Diseño del producto	Precio	Distribución	Vendedores	Publicidad, Promoción Marca y embalaje
<u>Características del mercado</u> - Medio ambiente físico - Desarrollo económico del país - Factores Culturales	- Clima - Condiciones utilización - Niveles de ingreso - Costumbres, tradiciones - Actitud hacia produc. extranjero	Niveles de ingreso Actitud con respecto al regateo	- Movilidad del cliente - Modos de compra - Modos de compra	- Dispersión de clientes - Niveles de salarios disponibilidad de mano de obra - Actitud con respecto a la venta	- Posibilidad de acceso a los medios - Clima - Necesidad de conveniencia y no de economía - Cantidad de compra - Lenguaje, alfabetización - Simbolismo
<u>Condiciones de la industria</u> - Situación en el ciclo de vida del producto en el mercado - Competencia	- Grado de diferenciación del producto - Niveles de calidad	- Elasticidad de la demanda - Costos locales Precios de sustitutos	- Disponibilidad de puestos de venta - Ventajas de las marcas privadas - Control ejercido por competidores sobre los puestos de vta.	- Necesidad de un esfuerzo de vta. misionario - Fuerzas de venta de los competidores	- Conocimiento de y experiencias con los productos - Gastos y mensajes de los competidores
<u>Instituciones de Comercialización</u> - Sistema de distribuc. - Agencias y medios publicitarios	- Disponibilidad de puestos de vta.	- Márgenes corrientes de beneficios	- Cantidad y variedad de los puestos de vta. - Habilidad para "forzar" la distribución	- Cantidad, tamaño y dispersión de los puestos de venta - Resultados de la publicidad, necesidad de sustitutos	- Grado de autoservicio - Disponibilidad duplicación de medios y costos
<u>Restricciones legales</u>	- Reglamentación para el producto - Patentes - Tarifas e imptos.	- Tarifas impuestos Leyes antitrust - Precio revta. fijos	- Restricciones sobre líneas de productos - Precio de revta. fijos	- Restricciones gales. de empleo - Restricc. especif. sobre las vtas	- Restricciones específicas sobre los mensajes. Sus costos - Leyes que regulan la utiliz. de mercado

ésto acarrea.

Factores limitativos

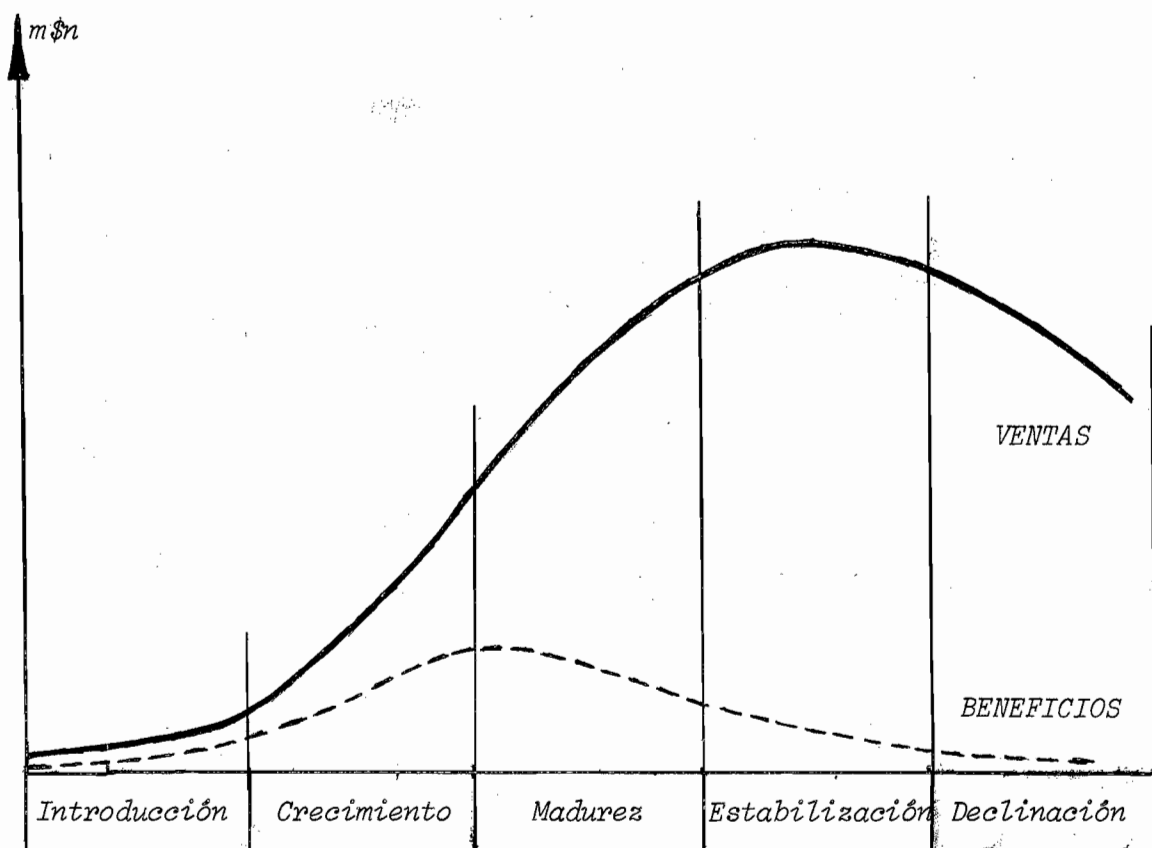
En este cuadro las diferentes líneas representan las mayores clases de factores que limitan la estandarización de las estrategias multinacionales de comercialización, las columnas representan los distintos elementos de un programa de comercialización y el contenido de cada "celda" muestra la manera en la que cada factor puede afectar los distintos elementos del programa. Buzzel explica los elementos que presenta en su cuadro de la siguiente manera:

Características del mercado: Las características que diferencian los mercados en la forma más permanente son, por supuesto, las que definen el medio ambiente físico; la topografía y el clima pueden afectar tanto el producto como su embalaje. Las condiciones de utilización incluyen una serie de variables específicas de los productos a los que se refieren, p. ej.: el tamaño de la cocina típica para un fabricante de artículos para el hogar, la dimensión de las calles de un pueblo de la zona agrícola para un fabricante de maquinaria agrícola pesada, etc. El desarrollo económico es otro factor muy importante que va a condicionar el producto, o tipo de producto que será interesante o posible fabricar y también cual será la estrategia de su comercialización, p. ej.: debido a diferencias en el desarrollo económico los "compactos" americanos son fabricados como autos de lujo en la Argentina. Los modos de compra representan otra variable importante que limita la extensión de la comercialización multinacional; es evidente que no se puede vender en la misma forma, ni siquiera los mismos productos, (o aunque sea, los mismos tamaños de productos) en un país en el que el producto se vende a través de pequeños almacenes y en uno en el que se vende en gigantescos supermercados. Los factores culturales agrupan todas las demás características del comportamiento de un mercado que se pueden explicar en forma más tangible, p. ej. : nuestro extremadamente elevado consumo de carne, despreciando el pescado en el cual somos tan ricos y que es bastante fácil obtener. (especialmente en Buenos Aires)

Condiciones de la Industria. Una manera práctica para analizar las condiciones generales de la industria es la conocida curva del ciclo de vida de un producto que se muestra en el Cuadro 28

Cuadro 28

CURVA CLASICA DEL CICLO DE VIDA
DE UN PRODUCTO



Para ilustrar esta curva con un ejemplo utilizemos el cuchillo de trincar eléctrico. Este artículo se encuentra simultáneamente en la fase de la estabilización en Estados Unidos, en la de crecimiento en Europa y en la de introducción en la Argentina. Consecuentemente el productor aplica diferentes estrategias de comercialización en sus diferentes mercados al mismo tiempo. Lo que es más, no debe generalizar los re-

sultados de determinada estrategia de comercialización de otros países, puesto que por ejemplo la estrategia utilizada durante el crecimiento rápido de este producto en Norteamérica puede ser totalmente inaplicable para nuestro país. La competencia existente será otro factor importante a considerar, principalmente porque determinará el precio que se podrá obtener, pero también para determinar los demás elementos de la mezcla de comercialización.

Instituciones de Comercialización. La posibilidad de aplicar una estrategia de comercialización multinacional va a depender, en gran medida, de las instituciones existentes en cada país, p. ej. : cantidad, tipo y tamaño de puestos de venta, existencia y grado de desarrollo de agencias de publicidad, etc. Este problema se complica, cuando se considera no solo la situación presente sino también la futura, con todas las evoluciones que son de esperar y con el interrogante adicional de decidir en que momento se va a pasar de la utilización de un sistema de comercialización menos avanzado a uno más avanzado.

Restricciones Legales. Distintos países permiten o requieren diferentes prácticas ya sea en el diseño de productos, prácticas competitivas, empleo, publicidad, etc. También, las naciones donde la empresa opera, imponen diferentes impuestos, tarifas y otros tipos de leyes.

Creemos que resulta suficientemente claro, de esta descripción, que los grandes lineamientos de la comercialización pueden ser planificables y aplicables en forma multinacional, con un énfasis mínimo sobre las diferencias que emanan de distintos esquemas socioeconómicos, políticos y culturales. Por otra parte, ciertos aspectos específicos de la comercialización, si bien integran el plan mundial, respondiendo a objetivos preliminares fijados por el centro de operaciones, deben elaborarse con un mucho mayor cuidado hacia las necesidades y características locales y serán aplicables dentro del área específica para el que fueron imaginados.

Sin embargo, existe una tercera serie de problemas de comercialización que viene a colocarse entre aquéllos que conciernen a todas las naciones donde la empresa se desarrolla y las que atañen solamente a un país dado.

DECISIONES REGIONALES DE COMERCIALIZACION

Nos referimos específicamente a cuestiones que se pueden analizar bajo la forma de grupos regionales.

Definición de Región

Al decir regionales no se implica una región geográfica necesariamente, por el contrario, en muchos casos, países situados en distintas partes del mundo, ya sea debido a características étnicas, físicas u otras, similares; tienen posibilidades de comercialización análogas aún cuando se encuentren muy distanciados, p. ej. : Australia y Canadá.

Para subrayar la importancia de este hecho se puede dar el ejemplo contrario, de dos países que son limítrofes, por lo tanto más cercanos que una mera pertenencia a la misma región geográfica : Argentina y Paraguay, y para los cuales un enfoque de comercialización similar es inaplicable.

La Dualidad de una Comercialización Nacional

El ejemplo que se acaba de proporcionar demuestra también otro fenómeno que es el de la gran divergencia que existe entre ciudad(es) principal(es) y el resto del país, fenómeno que se acentúa generalmente cuanto menor es el grado de desarrollo de un país. En el mismo ejemplo, la estrategia de comercialización que se podría utilizar para la venta de productos en el Chaco, (una de nuestras provincias de relativa evolución) diferiría poco de la que se aplicaría en el sudoeste paraguayo. Es interesante detenerse un poco más, sobre este fenómeno de la dualidad posi-

ble de una estrategia de comercialización en un país dado, puesto que tiene importantes repercusiones sobre la estrategia multinacional de esta función y de toda la empresa.

El efecto principal que esta dualidad produce, en cuanto a la estrategia de comercialización multinacional a adoptar, es que el plan puede fijar un cierto tipo de objetivos para las regiones urbanas de diferentes países, mientras otro tipo se determina para sus regiones rurales.

Aún cuando se volverá a este concepto (tres niveles distintos de política de comercialización multinacional) en el capítulo siguiente, se van a exponer aquí las estadísticas, referentes al tema de la regionalización de las decisiones de comercialización, que son el resultado de un estudio que ha llevado a cabo el M. S. I. (Marketing Science Institute) de Philadelphia, (Pennsylvania, Estados Unidos de Norteamérica) con el objeto de establecer las bases de un análisis comparativo internacional para la comercialización (57).

Ventajas de una Centralización de la Toma de Decisiones

El interés principal de centralizar la toma de decisiones referentes a sectores geográficos dispersos es que permite aprovechar la experiencia adquirida en un país para aplicarla en otros (58). Esto es también cierto para la comercialización, si bien limitado en la forma que se expuso.

(57) Bertil Liander, Director de la preparación de "Comparative Analysis for International Marketing" Allyn and Bacon Inc. Boston 1967

(58) Stanley Shapiro : "Comparative Marketing and Economic Development" Science in Marketing, ed. George Schwartz. New York John Wiley & Sons, 1965 pag 407

Como también se ha dicho, existe un tipo de decisiones de comercialización que deben adoptarse en forma regional cuando los países incluidos dentro de la región tengan suficientes características comunes como para justificar razonablemente el éxito de su aplicación.

La selección de estas características comunes y su aplicación es el tema que se desarrolla en esta sección. Estas características pueden agruparse en tres capítulos importantes, que son los siguientes :

- Los recursos que se encuentran a la disposición de una sociedad.
- Las condiciones del medio ambiente que afectan el sistema de comercialización.
- Los factores sociales.

Los Recursos Disponibles. Berry (59) define cinco grandes categorías de países, según la etapa del desarrollo tecnológico en la que se encuentran. Estas categorías que él estableció, principalmente, tomando en cuenta el ingreso por persona representan uno de los criterios que se utiliza en esta obra y son los siguientes:

1. Países muy desarrollados
2. Países desarrollados
3. Países semidesarrollados
4. Países subdesarrollados
5. Países muy subdesarrollados

Los países seleccionados por Berry para su análisis y clasificados dentro de sus respectivas categorías aparecen en el Cuadro 29. Este análisis se vuelve más preciso cuando se le aplican las características de comercialización analizadas por B. Liander* .

(59) Brian J.L. Berry : "Basic Patterns of Economic Development" en N. Ginsburg: Atlas of Economic Development, Chicago. University of

* Chicago Press, 1961 pág. 110-113

Bertil Liander : "Comparative Analysis..." op.cit. pág. 65-68

CLASIFICACION DE LOS PAISES SELECCIONADOS POR BERRY EN SUS RESPECTIVAS CATEGORIAS

<u>NIVEL 1</u> <u>Muy Desarrollados</u>	<u>NIVEL 2</u> <u>Desarrollados</u>	<u>NIVEL 3</u> <u>Semidesarrollados</u>	<u>NIVEL 4</u> <u>Subdesarrollados</u>	<u>NIVEL 5</u> <u>Muy subdesarroll.</u>
INGLATERRA	FINLANDIA	LIBANO	TUNEZ	NIGERIA
ALEMANIA	SUD AFRICA	GRECIA	GUATEMALA	BURMA
BELGICA	ESPAÑA	REP. ARABE UNIDA	GHANA	THAILANDIA
ESTADOS UNIDOS	IRLANDA	TURQUIA	ECUADOR	SUDAN
FRANCIA	MEJICO	COLOMBIA	CONGO (LEOPOLD)	PARAGUAY
SUIZA	ARGENTINA	ISLANDIA	SIRIA	JORDAN
CANADA	VENEZUELA	INDIA	TANZANIA	DAHOMBY
HOLANDA	CHILE	PERU	UGANDA	GUINEA
SUECIA	URUGUAY	COSTA RICA	BOLIVIA	COSTA DE MARFIL
AUSTRALIA	PORTUGAL	MARRUECOS	IRAN	MALI
ITALIA	MALASIA	ARGELIA	PAKISTAN	NIGER
DINAMARCA	ISRAEL	CEYLAN	REP. DOMINICANA	SENEGAL
AUSTRIA	BRASIL	EL SALVADOR	INDONESIA	TOGO
JAPON		IRAQ	NICARAGUA	ALTO VOLTA
NUEVA ZELANDIA		FILIPINAS	HONDURAS	SIERRA LEONE
NORUEGA		PANAMA		VIETNAM (S)
				HAITI
				CAMEROUN
				REP. CENTROAFRIC.
				CHAD
				CONGO (BRAZ.)
				GABON
				LIBERIA
				ETIOPIA
				LIBIA
				AFGHANISTAN

El Medio Ambiente. Bertil Liander en su estudio, seleccionó ocho características para representar las condiciones del medio ambiente que son relevantes para la comercialización. Estas características que se aplican a la clasificación de países dada por Berry son clasificadas y codificadas en cinco subgrupos en la forma siguiente:

1. <u>Población total</u> (60) 1963		<u>Código</u>
Muy elevada	más de 75 millones	ME
Elevada	18 a 75 millones	E
Mediana	6 a 17.9 millones	M
Baja	3 a 5.9 millones	B
Muy baja	menos de 3 millones	MB
2. <u>Densidad de población</u> (61)		
Muy elevada	más de 600 por Km ²	ME
Elevada	300 - 600 por Km ²	E
Mediana	100 - 299 por Km ²	M
Baja	menos de 100 por Km ²	B

(60) United Nations: "Statistical Yearbook 1964" páginas 23-29
 Agency for International Development : "Selected Economic Data for the Less Developed Countries", Junio 1965

(61) Arthur S. Banks and Robert B. Textor : "A Cross-Polity Survey"
 Cambridge Massachusetts Institute of Technology Press 1964 pág. 23-24
 B.M. Russet et al : "World Handbook of Political and Social Indicators" New Haven and London, Yale University Press, pag. 142-144

3. Tasa anual del aumento de población (62)

		<u>Código</u>
Muy elevada	más de 3%	ME
Elevada	2,5 a 2,9 %	E
Mediana	2,0 a 2,4 %	M
Baja	0. a 1.9 %	B
Muy Baja	tasa decreciente	MB

4. Porcentaje de la Población en edad de trabajar* 15-64

Elevada	más del 62%	E
Mediano	58 al 62 %	M
Bajo	55 al 57.9 %	B
Muy Baja	Menos del 55 %	MB

5. Porcentaje de alfabetización en la población de más de 15 años **

Muy elevado	más del 85 %	ME
Elevado	76 al 84 %	E
Mediano	50 al 75 %	M
Bajo	25 al 49 %	B
Muy Bajo	menos del 25 %	MB

(62) United Nations Demographic Yearbook 1964 páginas 156-67

United Nations : "Statistical..." op. cit.

B.M. Russett et al : "World Handbook..." op. cit. páginas 45-48

Agency for International Development (A.I.D) "Selected Economic Data..." op. cit.

* B.M. Russett et al: "World Handbook..." op.cit. pag. 22-27

** B.M. Russett et al: "World Handbook..." op.cit. pag. 221-224

A.I.D. : "Selected Economic Data..." op. cit.

6. Porcentaje de la población agrícola en la población total *

		<u>Código</u>
Elevado	más del 66 %	E
Mediano	34 al 66 %	M
Bajo	menos del 33%	B

7. Porcentaje de la población urbana por 20.000 habitantes **

Muy elevado	más del 40 %	ME
Elevado	30 al 40 %	E
Mediano	20 al 29 %	M
Bajo	0 al 19 %	B

8. Porcentaje de la población de la ciudad principal con respecto al total de las cuatro mayores ciudades (63)

Elevado	más del 63 %	E
Mediano	55 - 63 %	M
Bajo	menos del 55 %	B

Para completar este cuadro se explicitará los factores sociales más relevantes a una decisión de comercialización regional que se aplican, asimismo, a las cinco grandes categorías de países enunciados.

* Banks and Textor : "A Cross-Polity..." op. cit. pag. 30-31

** B.M. Russett et al : "World Handbook..." op.cit. pag. 49-53

(63) N. Ginsburg : "Atlas of Economic Development" Chicago, University of Chicago Press 1961, pag. 36

Los Factores Sociales. Los cuatro factores que parecieran estar más directamente relacionados a un análisis comparado de los distintos países seleccionados y clasificados por Berry, para la aplicación de la comercialización regional, son los siguientes:

9. Diversidad Etnográfica (64)

		<u>Código</u>
Elevada	más de 10 grupos	E
Mediana	7 a 9 grupos	M
Baja	1 a 6 grupos	B

10. Religiones y su homogeneidad *

Homogénea: Una religión predomina por lo menos en un 75%

Protestante	H - P
Católica u Ortodoxa	H - C
Cristiana (varias)	H - X
Judía	H - J
Hindú y/o Budista	H - HB
Mahometana	H - M

Heterogénea : Ninguna religión es profesada por un 75 % de la población N

(64) Ya sea religiosa, racial, lingüística o étnica que represente por lo menos un por ciento de la población total. La fuente ha sido : Rudolph J. Runemel : "The Dimensionality of Nations" Una investigación de la National Science Foundation efectuada en 1964 U.N. : "Demographic..." op. cit.

* Banks and Textor : "A Cross-Polity..." op. cit. pag. 55-66
B.M. Russett et al: "World Handbook..." op. cit. pag. 248-257

11. Homogeneidad y grupo racial*

Homogéneo : Un grupo racial dominante, por lo menos en un 90 %

	<u>Código</u>
Caucásico	H - C
Mongoloide	H - M
Negroide	H - N
Heterogéneo : Ningún grupo racial predomina en un 90 %	N

12. Homogeneidad lingüística**

Homogénea : Un lenguaje común para por lo menos un 85 % de la población	H
Heterogénea: Ningún lenguaje común para un 85 % de la población	N

El único grupo al cual vamos a aplicar las características que resultan de este análisis comparativo, es el de las naciones desarrolladas, que incluye a la Argentina. Esto permitirá al lector evaluar las posibilidades de decisiones regionales de comercialización y la dimensión geográfica aplicable, y en su caso aprovechar la experiencia argentina.

Análisis de los
Países "Desarrollados"

Como podemos constatar en las estadísticas que aparecen en los Cuadros 30, 31, y 32, los países de este grupo no son excesivamente homogéneos, es decir, que en general, las posibilidades de decisiones de comercialización regional son reducidas.

* Banks and Textor : "A Cross-Polity..." op. cit. pag. 67

** Banks and Textor : "A Cross-Polity..." op.cit. pag. 68-70
B.M. Russett et al : "World Handbook..." op. cit. pag. 132-136

CATEGORIZACION DE ATRIBUTOS DE LOS PAISES DESARROLLADOS

PAIS	POBLACION Total	Dens. de Pob.	Tasa anual de aum. Pob.	% en la edad 15-64	% de alfab.	% de pobl. agricola	% de pobl. urbana	% de la giud. principal	Divers. Etnog.	Divers. Relig.	Divers. racial	Divers. lin- guistica
FINLANDIA	B	B	B	E	ME	M	E	M	B	HP	HC	H
SUD AFRICA	M	B	E	B	B	B	E	B	E	N	N	N
ESPAÑA	E	M	B	E	ME	M	E	B	B	HC	HC	H
IRLANDA	MB	M	MB	M	ME	M	E	E	M	HC	HC	H
MEJICO	E	B	ME	MB	M	M	M	E	M	HC	N	H
ARGENTINA	E	B	B	E	ME	B	ME	E	M	HC	HC	H
VENEZUELA	M	B	ME	B	E	M	ME	M	B	HC	N	H
CHILE	M	B	M	M	E	B	ME	E	M	HC	-	H
URUGUAY	MB	B	B	E	ME	B	E	E	B	HC	HC	H
PORTUGAL	M	M	B	E	M	M	B	M	B	HC	HC	H
MALASIA	M	M	ME	MB	B	M	M	M	-	N	N	N
ISRAEL	MB	M	ME	M	ME	B	ME	M	E	HJ	HC	N
BRASIL	ME	B	ME	B	M	M	M	B	M	HC	N	H

CATEGORIZACION DE LOS PAISES DESARROLLADOS POR LA
CANTIDAD DE ATRIBUTOS COMPARTIDOS

8 Atributos Comunes	9 Atributos Comunes	10 Atributos Comunes	11 Atributos Comunes
FINLANDIA/ ESPAÑA	FINLANDIA/ URUGUAY	ARGENTINA/ URUGUAY	MEJICO/ BRASIL
ESPAÑA/ URUGUAY			
ESPAÑA/ PORTUGAL			
IRLANDA/ ARGENTINA			
CHILE/ ARGENTINA			
IRLANDA/ URUGUAY			
ESPAÑA/ IRLANDA			
ESPAÑA/ ARGENTINA			

CANTIDAD DE ATRIBUTOS COMPARTIDOS POR
LOS PAISES DESARROLLADOS

PAISES	PAISES SUD AFRICA	ESPAÑA	IRLANDA	MEJICO	ARGENTINA	VENEZUELA	CHILE	URUGUAY	PORTUGAL	MALASIA	ISRAEL	BRASIL
FINLANDIA	2	8	7	3	7	7	4	9	7	2	5	3
SUD AFRICA		2	1	4	3	6	4	3	1	7	5	5
ESPAÑA			8	4	8	6	4	8	8	2	4	5
IRLANDA				5	8	5	7	8	6	2	6	4
MEJICO					6	7	5	4	4	5	1	10
ARGENTINA						5	8	10	5	0	4	5
VENEZUELA							6	6	6	6	4	7
CHILE								7	3	1	4	4
URUGUAY									6	0	5	3
PORTUGAL										4	3	4
MALASIA											4	5
ISRAEL												1

Las características compartidas por lo menos, por dos tercios de estos países son:

- La homogeneidad religiosa (cristianismo) y lingüística (10 países)
- Un porcentaje elevado de población urbana (9 países)

Si bien la mayoría de los países tienen un grado de alfabetización elevado, Sudáfrica y Malasia están debajo del 50 %. Ninguno de los países está densamente poblado, ni tiene un porcentaje de población agrícola elevado; por el contrario la importancia de la ciudad principal dentro del contexto nacional es elevada.

La tasa del crecimiento anual de la población varía extensamente en este grupo de países, de Irlanda : donde la población es decreciente, a Israel : donde crece a un ritmo de 3,5 %. En general, existe además una fuerte correlación entre la tasa del crecimiento y la población activa, en el sentido que a una baja tasa corresponde un elevado porcentaje de población activa y viceversa.

Menos de la mitad de estos países "desarrollados" son racialmente heterogéneos y los que son homogéneos son predominantemente caucásicos. Tienden a ser religiosamente homogéneos de fe cristiana : 9 países católicos y 1 protestante (Finlandia).

La gran mayoría de estos países (diez) son lingüísticamente homogéneos, excepto Israel, Sud Africa y Malasia. Etnicamente son todos, excepto Israel, fuertemente (por lo menos 10 grupos) heterogéneos.

Méjico y Brasil por una parte y la Argentina y el Uruguay por otra, demuestran una gran similitud. Sin embargo, los demás países latinoamericanos son poco similares con los que integran este grupo,* con-

* Incluso otros países latinoamericanos de éste y de otros grupos no resultan tener una gran homogeneidad con los ya mencionados.

firmando lo que se ha expresado al principio de esta sección, acerca de la necesidad de desarrollar estrategias de comercialización multinacional para grupos, especiales o distintos a los que resultan de una regionalización geográfica.

Para resaltar aún más las diferencias existentes entre los países de América Latina se presenta una serie de estadísticas en los Cuadros 33 y 34, que al confirmar esta aseveración, ilustran las dificultades que los empresarios argentinos encuentran, al tratar de comercializar sus productos en aquellos países. No es nuestro propósito disuadir a los que se aboquen a este tipo de negocios; todo lo contrario, la Argentina lo necesita y al presentar las dificultades que se pueden encontrar (principalmente por el recurso estadístico) se hace con el objeto de capacitar mejor y por adelantado a las personas que se interesan en este problema.

Grupos Regionales Resultantes del Análisis Estadístico

Es interesantes subrayar la importancia de las diferencias que aparecen en estos cuadros en los que se analizan las características de los países latinoamericanos, puesto que condicionarán las decisiones de comercialización que podrían tomarse. El orden de presentación de los países en estos cuadros, está fijado en función de su categorización posible en cuanto a los indicadores seleccionados. De esta manera se pueden fijar arbitrariamente los siguientes grupos de países; para los que las decisiones de la estrategia de comercialización no serán muy diferentes:

Grupo 1. Argentina, Uruguay, Venezuela y Chile son los países económicamente más desarrollados, altamente urbanos, industrializados y alfabetizados. Con la excepción de Venezuela, estos países han recibido en el pasado fuertes aportes migratorios europeos y muestran un fuerte desarrollo de la clase media.

	INFORMACION ECONOMICA										SALUD HIGIENE			
	Poblac. To- tal (millo- nes) 1964.	P.B.N. 1963 U \$ S millones.	P.B.N. p.c. 1963 U\$S	Producción elect. p.c.	Utilización de energía p.c.	Cons.acero p.c.	Inver./P.B.N.	Sector agric. Poblac. Acti.	Tasa anual de crec.PBN.	Materias Primas Exportación	Esperanza de Vida	Mortalidad Infantil	Habitantes por Medico	Habitantes por cama de hospít.
ARGENTINA	21,3	12.873	614	557	1.136	82	21	19,2	2,1	94,5	59	59	660	160
URUGUAY	3,0	1.420	478	505	862	31	-	37,0	0,10	95,7	67	47	860	200
VENEZUELA	8,5	5.981	728	824	2.961	78	18	32,1	6,7	99,5	66	46	1.400	270
CHILE	8,3	3.930	483	680	1.025	73	12	27,5	3,5	28,5	52	120	1.600	260
PANAMA	1,2	525	448	312	889	--	17	45,4	4,3	98,9	62	54	2.500	250
MEJICO	39,4	15.375	402	347	936	53	14	54,2	5,8	70,6	62	67	1.300	1.900
COSTA RICA	1,4	510	385	420	252	--	16	48,9	5,6	98,2	58	66	2.600	200
EL SALVADOR	2,8	732	275	120	155	--	10	60,1	5,4	98,3	58	71	4.900	460
COLOMBIA	16,5	4.700	292	301	600	28	19	42,5	4,6	98,8	46	90	2.500	330
BRASIL	79,7	15.160	196	375	377	40	19	61,0	5,3	96,5	45	171	2.300	300
PERU	11,1	2.845	262	352	487	24	23	49,8	5,2	74,8	46	97	2.200	470
REP. DOMINICANA	3,5	900	269	141	184	--	--	56,0	5,8	98,9	--	102	4.800	400
NICARAGUA	1,6	430	282	140	243	--	14	59,3	6,1	99,2	50	54	2.800	570
PARAGUAY	1,9	358	193	68	104	--	17	52,4	2,8	98,2	45	52	1.800	430
ECUADOR	4,9	940	199	106	176	--	14	56,6	4,7	97,8	52	107	2.600	490
HONDURAS	2,1	439	216	59	167	--	15	66,7	4,4	95,6	44	44	4.600	560
GUATEMALA	4,2	1.164	284	90	173	--	12	71,0	4,2	94,4	44	86	4.100	360
BOLIVIA	4,2	625	154	123	161	--	14	61,6	1,1	96,0	50	102	5.300	580
HAITI	4,5	355	80	20	30	--	--	87,0	2,4	97,4	38	150	11.000	1.600

- Información no disponible

	NIVEL EDUCACIONAL				COMUNICACIONES					TRANSPORTE			
	% de Alfab. Adultos	Inscrip. en la enseñanza primaria.	Inscrip. en la enseñanza secundaria	Educ. univer. por 100.000 habitant.	Circ. de diarios por 100.000 hab.	Rádios por 100.000 hab.	Teléfonos por 100.000 hab.	Aparatos de TV por 1000 hab.	% de poblac. urbana	Vehic. Mot. por 1000 hab.	Densidad de caminos	Densidad Ferrov.	Utiliz. de carga ferrov.
ARGENTINA	91	68	32	827	155	175	66	34	48,3	51	2,4	1,65	49,9
URUGUAY	90	64	38	541	185	286	66	21	46,4(a)	65	4,0	1,28	----
VENEZUELA	80	62	22	355	78	186	30	35	47,2	48	1,8	0,15	0,2
CHILE	80	67	34	257	119	130	29	--(b)	46,3	22	6,7	1,13	28,0(c)
PANAMA	78	60	35	371	76	159	33	27	33,1	28	3,0	0,33	----
MEJICO	71	54	10	258	115	97	17	25	24,0	26	3,0	1,23	38,0
COSTA RICA	80	66	29	326	94	66	15	6	15,4	26	1,1	1,58	3,1
EL SALVADOR	48	49	13	89	49	92	8	8	12,9	12	16,0	3,78	----
COLOMBIA	62	45	16	296	56	140	25	14	22,4	14	2,3	0,25	5,4
BRASIL	50	46	18	132	54	64	16	22	28,1	22	0,8	0,43	19,2
PERU	50	48	16	253	47	78	11	8	13,9	17	1,9	0,30	3,7
REP. DOMINIC.	64	66	7	149	27	34	8	6	12,2	9	8,0	2,95	----
NICARAGUA	50	34	4	110	66	66	9	3	20,1	9	5,1	0,30	1,2
PARAGUAY	68	62	13	188	37	61	7	0	15,2	5	1,4	0,28	0,9
ECUADOR	60	50	14	193	52	41	9	1	17,8	7	1,0	0,43	2,0
HONDURAS	45	42	8	78	20	66	5	2	11,5	7	1,8	1,20	----
GUATEMALA	30	32	7	135	31	54	5	9	11,2	12	7,0	0,98	4,9
BOLIVIA	31	38	10	166	26	73	5	0	19,4	11	0,9	0,28	7,1
HAITI	10	28	5	29	6	5	1	-(b)	5,1	2	11,0	0,93	--

- Información no disponible. (a) Porcentaje de la población que vive en ciudades de más de 100.000 habitantes
(b) menos de 1/000 habitantes; (c) ferrocarriles principales solamente.

Grupo 2. Panamá, Méjico y Costa Rica eran más similares, si no por su tamaño, por los demás indicadores, en 1963 que ahora. Méjico se ha desarrollado tan rápidamente en los últimos seis años que probablemente se encuentra hoy en el primer grupo descrito más arriba.

Grupo 3. El Salvador, Colombia, Brasil y Perú se asemejan por sus comunicaciones internas escasas y la heterogeneidad étnica, cultural, social y económica. Brasil, dado su desarrollo industrial reciente, sin embargo, debe encontrarse hoy probablemente, en el grupo de naciones analizadas brevemente en el párrafo anterior (grupo 2)

Grupo 4. República Dominicana, Nicaragua, Paraguay, Ecuador, Honduras, Guatemala, Bolivia y Haití. Si bien Haití aparece en este grupo, debería encontrarse en un quinto grupo dado su muy escaso grado de desarrollo. Los países de este grupo comparten una fuerte dependencia de la producción agrícola y un elevado porcentaje de población indígena.

Las estadísticas presentadas para comparar los diferentes países latinoamericanos sostienen lo que se ha formulado al principio de esta sección, en cuanto a que las diferencias son más grandes que las semejanzas. Sin embargo, la clasificación de estos países en cuatro grupos (con la salvedad del cambio en las posiciones relativas de Brasil y de Méjico) puede ser útil a un departamento de comercialización de una empresa argentina, puesto que permite aprovechar los elementos comunes de los países que están a su alcance más cercano.

7. PREPARACION DE PLANES DE COMERCIALIZACION

Se ha tratado de mostrar en los dos primeros capítulos de esta segunda parte, el rol fundamental que la comercialización tiene para la gestión de una empresa y ciertas características especiales que aparecen en este sector, una vez que las decisiones son de orden multinacional.

Con los temas precedentes se ha querido describir la naturaleza y algunas interrelaciones administrativas importantes en el área de comercialización. Ahora procuramos vincular esta última con la planificación general de la empresa.

PLANIFICACION GENERAL Y DE COMERCIALIZACION

Como dice Robert E. Farrell, (65) es relativamente fácil sostener que la planificación general y la de la comercialización están íntimamente ligadas o que ésta forma parte integral de la planificación general; es mucho más difícil identificar con exactitud la parte de la comercialización en este proceso. Debido a este desconocimiento, muy frecuentemente, los planes de comercialización no se integran con los de otros departamentos de la empresa. Esto trae por consecuencia la limitación del uso posible de los planes de comercialización para determinar los objetivos y estrategias de la empresa. (66)

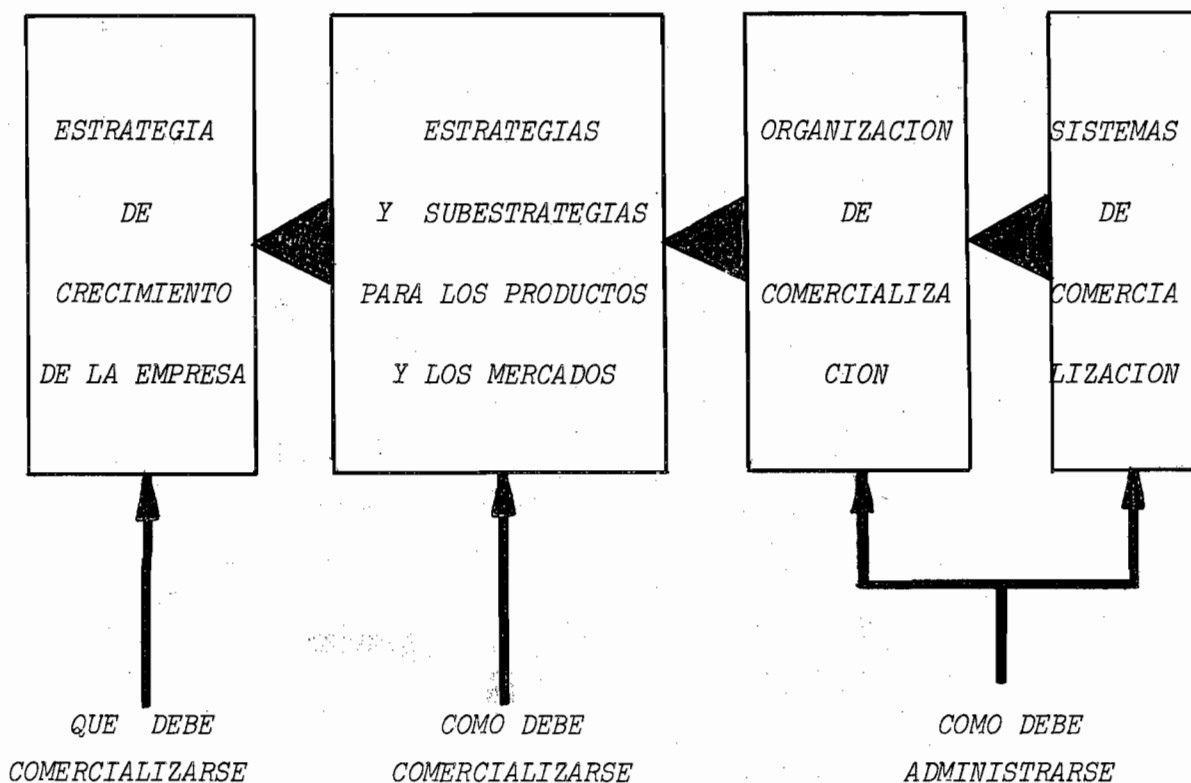
(65) Robert E. Farrell: "Marketing Planning, a Vital Part of Long Range Business Planning" en *Marketing Management and Administrative Action*, S.H. Britt y H.W. Boyd (eds) McGraw Hill Book Co. Inc. New York 1963 pag. 166

(66) Andrall E. Pearson : "An Approach to Successful Marketing Planning". *Business Horizons*, Indiana University, Invierno 1959

Una de las mejores maneras de integrar el plan de comercialización dentro del plan general empresarial, es probablemente, tener un proceso de planificación formal que requiere el contacto organizado entre la función de comercialización y las demás funciones. Dentro del marco de referencia del proceso que se ha expuesto en la primera parte, en la cual estos contactos formalizados proveen la base de la elaboración del plan, la relación entre estas dos categorías de planes y su propósito básico respectivo sería la esbozada en el Cuadro 35

Cuadro 35

EL PLAN Y LA COMERCIALIZACION



*Aporte de los Planes
de Comercialización*

El concepto expresado en el esquema anterior, o uno similar que integre asimismo el proceso de planificar la comercialización dentro de la planificación general de la empresa, es esencial para :

- el desarrollo de planes de comercialización basados en los conceptos de estrategia general dirigidos hacia los valores del usuario y del distribuidor.
- la dirección de los planes empresarios fundados sobre el enfoque apropiado de la comercialización.

Para que esta integración se pueda realizar, es necesario que la compañía desarrolle por sí las actividades de comercialización que le son propias. En otras palabras, como dice M. Bower* , hay que evitar el riesgo que determinadas agencias especializadas en sectores específicos de la comercialización, ya sean de publicidad, de investigación de mercados u otras; condicionen la planificación de la comercialización de la empresa a la que sirven absorbiéndola en demasiado alto grado. Esta tarea, por su rol capital, debe estar en manos de la empresa misma.

Resumiendo, la contribución de la planificación de la comercialización al proceso general de planificación y al desenvolvimiento de las actividades de una empresa consistiría, por lo tanto, en lo siguiente:

1. Permite el establecimiento de objetivos empresarios que están mejor dirigidos hacia el mercado seleccionado, tomando en cuenta los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

* M. Bower : "Shaping the Marketing..." op. cit.

2. Asiste en la determinación de los objetivos de comercialización.
3. Provee las bases para programar - en el tiempo - e integrar todas las actividades de comercialización necesarias para alcanzar los objetivos de comercialización fijados.
4. Da a las otras funciones de la empresa la esencial "orientación hacia el cliente".
5. Dirige la atención hacia la toma de decisiones referentes a importantes problemas de comercialización y las refuerza con la mayor anticipación posible.
6. Muestra las ventajas de la delegación, identificando con precisión los sectores donde ésta es necesaria y posible.
7. Permite la rápida y concisa comunicación de decisiones indispensable para la delegación de autoridad.
8. Establece bases objetivas de rendimiento satisfactorio requeridas para la medición de performance y para el establecimiento de un punto a partir del cual se pueden efectuar las modificaciones de planificación necesarias.

Habiendo situado en sus grandes líneas, el rol de la planificación de la comercialización en el contexto del proceso general de planificación de la empresa, pasaremos a examinar este último tema, con atención especial a su metodología de aplicación.

DESARROLLO DEL PLAN

Con este fin, se procederá al análisis de este ciclo siguiendo el orden expuesto para el sistema general de planificación, es decir

las cuatro fases de planificación: preparación de la información, establecimiento de objetivos preliminares, formulación de planes preliminares y preparación de planes finales. Además, se examinará la forma en que los planes de las diversas funciones y negocios se encuentran relacionados y su prioridad relativa en estas cuatro fases.

FASE 1 : INFORMACION DE BASE

En esta primera fase se advierte ya, el carácter de líder que caracteriza a la comercialización durante todo el proceso de planificación de la empresa. Como se ha mencionado, al describir la primera fase de la planificación general, se efectúan en su transcurso distintos análisis para satisfacer los requisitos de información necesarios. La mayoría de estos análisis son estudios de comercialización, y es lógico que sea así puesto que una vez que los departamentos de comercialización de cada negocio conjuntamente con la función central de comercialización, analizan esta información, ella es distribuida a las demás funciones y negocios para guiar el esfuerzo de preparar objetivos preliminares.

Problemas Específicos de la Comercialización

Dentro del sector de la comercialización, específicamente, el objetivo de la información es doble :

- Describir la situación existente en la forma más útil a la redacción de un plan de comercialización.
- Encontrar las características que definen especialmente a la empresa, separándola de las demás.

Para alcanzar este fin, la empresa deberá comprender el mecanismo por el cual ella es la que proporciona la relación entre los proveedores de los que se sirve y los clientes - a los que vende. Esto es

necesario ya que si la empresa no sirve bien a los proveedores, a los clientes o a ambos, otra empresa será utilizada como nexo de comercialización de ese producto. (67) Si bien la importancia de estos tres factores (consumidores, proveedores y competidores) varía en los diferentes mercados, generalmente el consumidor es el que prima*. Para disminuir la importancia de la competencia, la empresa tiene que dedicarse continuamente a mejorar los servicios que proporciona, tanto a clientes como a proveedores. Para poder hacerlo deberá explotar en forma intensiva los recursos que posee en general, pero en especial, los muy variados de la comercialización.

Esta necesidad de los recursos nos conduce al otro parámetro necesario para completar los requisitos de información en el sector de la comercialización. Al hablar de recursos se piensa generalmente solo de aquéllos que son representables físicamente, pero la empresa y la comercialización poseen otros, intangibles, tan importantes al buen desenvolvimiento de las actividades como los primeros.

Los recursos más importantes que se encuentran a la disposición de la comercialización son los siguientes :

- Tangibles : Depósitos, instalaciones para proporcionar servicio, la organización de ventas. etc.
- Intangibles : Conocimiento de y relación existente con los clientes presentes y futuros, conocimiento específico de la necesidad de los clientes, reputación en el mercado, conocimiento de

(67) Wroe Alderson : "Theory and Practice of Market Planning" en Marketing Management and Administrative Action. S.H. Britt y H.W. Boyd Jr. editores. McGraw Hill Book Co. New York 1963

* En el caso de productos agrícolas puede muy bien ser el proveedor o productor el factor más importante.

los puntos fuertes y los puntos débiles de la competencia en cuanto a productos, penetración de mercado y grado de aceptación por los clientes, etc.

FASE 2 : OBJETIVOS PRELIMINARES

La descripción de las condiciones del mercado y de la posición de la compañía en éste, provista por las diferentes compañías locales, debe ser revisada y evaluada para la determinación de las oportunidades que, una vez seleccionadas, se transformarán en objetivos preliminares a corto plazo dentro del contexto de la política y de la estrategia a largo plazo. Es decir, que en esta etapa, en oposición a la primera en la que se observaba los desarrollos en el mercado, se trata de determinar de qué manera se pueden cambiar las condiciones de mercado. Las estrategias que se seleccionarán son aquéllas que prometen aumentar los ingresos al sistema, ya sea en forma absoluta o en forma relativa a los egresos.

Revisión y Evaluación de Oportunidades

Dada la situación especial de la comercialización por su proximidad al mercado y por sus contactos especiales con los clientes presentes y potenciales, debe contribuir continuamente a la identificación de las oportunidades. Además, debido al hecho que la satisfacción de los deseos del cliente representa oportunidades potenciales de negocios, la comercialización tiene la ventaja adicional de acercar la visión desde el punto de vista del cliente, es decir, desde "afuera" de la empresa. Esto no disminuye la importancia, por supuesto, de las valiosas oportunidades que otras funciones internas de la empresa pueden percibir también claramente.

La evaluación de oportunidades, que sigue a la revisión de la información que proporcionó las oportunidades en primer lugar, es, nuevamente, una tarea a la que todas las funciones pueden - y deben - con-

tribuir. Sin embargo, existe a nuestro parecer, una secuencia en la que las funciones deberían analizar las oportunidades y que indicamos así:

1. Comercialización controlará la información recibida, agregando estimaciones aproximadas de las posibles evoluciones de las tendencias más importantes.
2. Producción determinará en que forma afectará el aprovechamiento de oportunidades a sus capacidades de diseño y a los requerimientos de utilización de instalaciones y equipo existentes y/o nuevos.
3. Personal estimará la influencia de las nuevas oportunidades sobre los requisitos de personal.
4. Finanzas. calculará los costos estimados, los requisitos de capital y los resultados a esperar.

La Evaluación de Comercialización

Más específicamente, la evaluación que la comercialización efectúa de las oportunidades abiertas a los negocios, debe hacerse en función de factores tales como:

1. Especificaciones funcionales del producto.
2. Estimaciones del mercado total para el período más largo posible mostrando diferentes relaciones de volumen y precio.
3. Clientes
4. Canales de distribución.
5. Análisis de la situación presente y futura de la competencia como base de la planificación estratégica.

6. *Estimación de la posición alcanzable en el mercado para el período más largo posible.*
7. *Requisitos de personal de comercialización y costos resultantes.*
8. *Proyección de otros costos de comercialización.*
9. *Evaluación del impacto sobre los negocios presentes desde el punto de vista de la comercialización.*
10. *Cualquier otra información acerca del mercado que sea relevante.*
11. *Observaciones y recomendaciones varias de comercialización.*

En otras palabras, la comercialización va a identificar los posibles mercados y estimará sus respectivos potenciales de desarrollo, luego de lo cual considerará las influencias y limitaciones gubernamentales, sociales, tecnológicas y competitivas para determinar la parte del mercado potencial que la empresa podrá capturar.

Esta estimación analítica que se transmite a las demás funciones y negocios de la empresa es fundamental puesto que fija el rumbo general a seguir. Dada la importancia del conocimiento del potencial de desarrollo del mercado se utilizan diversas técnicas cuantitativas que permiten observar el conjunto de la evolución esperada en una forma más clara, entre ellas:

- Análisis múltiple de regresión, es la proyección de la información de comercialización pasada en función de la evolución matemática estimada de la demanda. Esta técnica es solamente aplicable cuando se posee esta información pasada y además cuando existen condiciones de estabilidad.
- Encuestas de clientes, es una encuesta acerca

de las intenciones de compra que se realiza con un grupo que representa la población total. El problema más grande de esta técnica es que, generalmente, los encuestados sobreestiman en sus respuestas sus compras reales y que las poblaciones seleccionadas pueden no ser representativas.

- Derivación directa, es una técnica que parte de la existencia de un factor de mercado general en el cual están incluidos los clientes potenciales buscados, del cual se van deduciendo sectores del mercado, agregando limitaciones que precisan cada vez más el mercado potencial a trabajar.
- Experimentación de comercialización * , es una técnica que requiere la aislación de mercados para determinar la aceptación de un producto. No siempre es fácil aislar completamente una región, esta región puede no ser representativa y, si bien, este método es uno de los mejores y más completos, es caro y requiere un tiempo considerable.
- Penetración y ocupación del mercado, este enfoque, que desarrolló Stern,** utiliza dos factores para calcular el mercado potencial:
 - Ocupación de mercado, ("market occupancy" en inglés) con el que se mide el grado en el que clientes potenciales se han transformado en clientes reales. Se calcula dividiendo a éstos por los clientes potenciales (es necesario, por lo tanto iden

* "Test Marketing" en inglés

** Mark E. Stern : "Marketing Planning..."op. cit. pag. 23-27

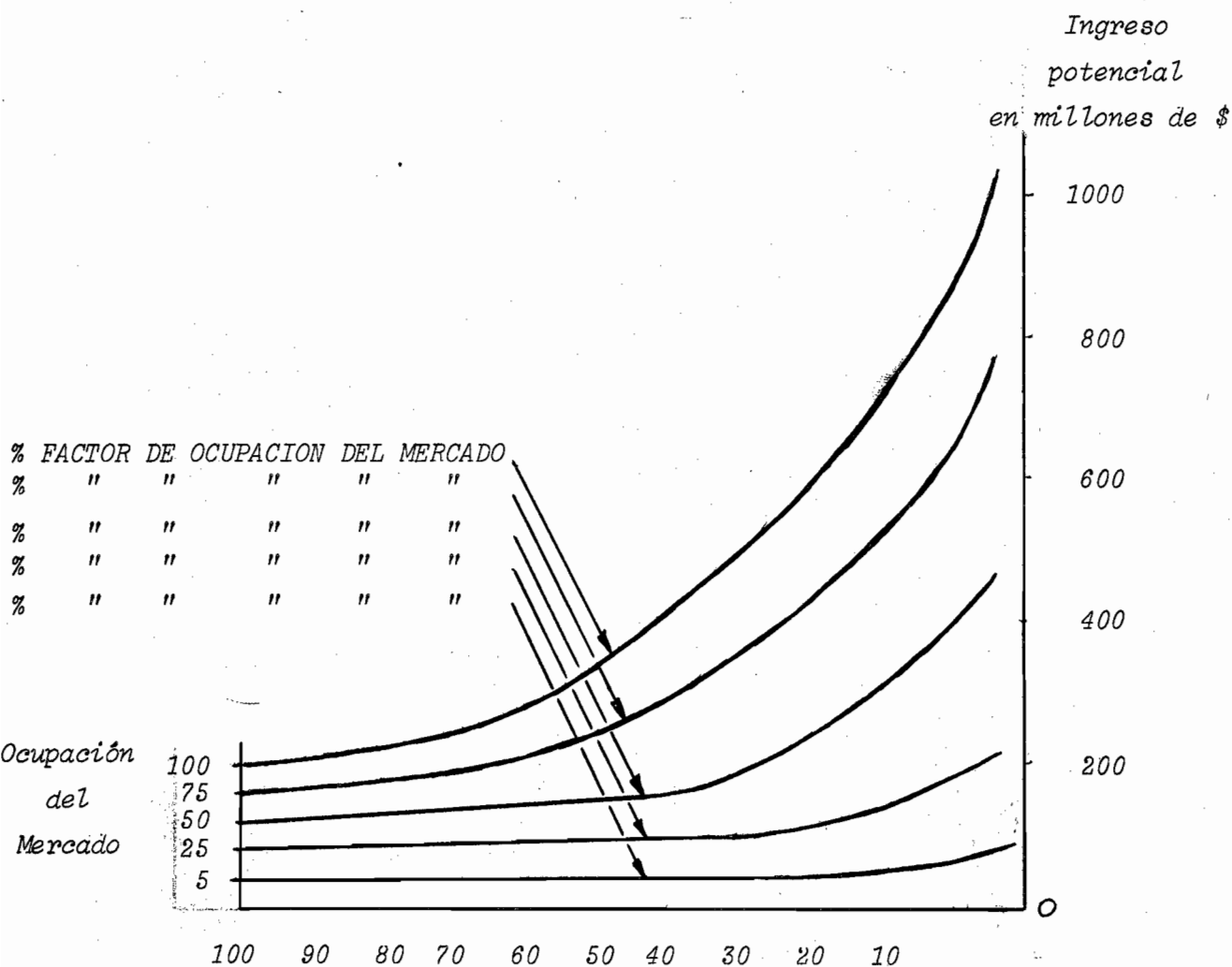
tiificar la población total de clientes).

- Penetración del Mercado ("market penetration" en inglés) con el que se fija el objetivo de aumentar el ingreso promedio de ventas (en \$) obtenido de todos los clientes, al nivel que se recibe de los "X" mejores clientes. Este porcentaje "X" más elevado representa la profundidad de la penetración.

Estos dos factores se aplican a tipos de clientes muy diversos que, con el propósito de calcular la penetración potencial deberán ser clasificados en subgrupos, p.ej.: por industria y tamaño. Luego, se adicionarán los potenciales de cada industria y grupo de tamaño para medir el potencial total para diferentes niveles de penetración con los clientes existentes. Para estimar el potencial de ocupación del mercado hay que comenzar por determinar el total de clientes potenciales. Esto se puede realizar considerando separadamente cada industria, calculando el factor de ocupación actual para cada grupo de tamaño y estimando el grado de aumento que pueden admitir en el curso del año a planificar. Concluyendo, para cada grupo de tamaño se pueden obtener estimaciones de ingreso potencial que corresponden a penetraciones optimistas, medianas y pesimistas. Recíprocamente, fijando el factor de penetración, diferentes factores de ocupación provocarán diversas estimaciones de potencial. Esta relación se expresa gráficamente en el Cuadro 36

Cuadro 36

MERCADO POTENCIAL : FUNCION DE LA
OCUPACION Y PENETRACION DEL MERCADO



Esta evaluación, como se ha dicho anteriormente, es fundamental puesto que es la que determina las características de la mezcla de comercialización que utilizará la empresa en distintos mercados. Por lo tanto, precede a las evaluaciones realizadas por las demás funciones. Esto permite a estas últimas incorporar el enfoque y los valores de la comercialización dentro de su propia evaluación y por lo tanto reduce su volumen de trabajo, ya que las demás funciones parten de una base conocida que son las ventajas a obtener en el mercado. Ya, en este momento del ciclo de planificación, se comienzan a fijar las decisiones de comer

cialización que serán multinacionales, las que serán regionales y las que dependerán de la autoridad local.

FASE 3 : PLANES PRELIMINARES

Una vez que la Dirección Superior ha fijado los objetivos preliminares que considera apropiados para el desarrollo de la empresa, sobre la base de las diferentes evaluaciones funcionales descritas anteriormente, los negocios y funciones desarrollan los planes preliminares.

Dado que ésta es una tarea descentralizada y que se desarrolla en forma prácticamente interna a cada función y negocio central y en las compañías locales, no existe una prioridad de comercialización sino dentro de un negocio dado (pero no dentro de la empresa en general).

Dentro de cada negocio la comercialización guiará el esfuerzo de las demás funciones, ya sea a nivel central o local, desarrollando, ampliando y aclarando los objetivos preliminares para poder alcanzar la integración de la planificación y la programación de la acción para todas las actividades. En realidad, una de las responsabilidades más importantes de los ejecutivos superiores de comercialización es la de enfocar cada actividad de comercialización sobre el objetivo particular de los negocios, al cual esa función puede proveer una mayor contribución. La ejecución de esa responsabilidad es esencial si se desea obtener una buena planificación y programación de la comercialización y es un requisito para el establecimiento de objetivos específicos en el tiempo, para cada esfuerzo individual (central o local) durante un período determinado.

Características de la Elaboración del Plan de Comercialización

En esta fase la comercialización desarrolla su estrategia y ésta es, evidentemente, la finalidad principal de un plan de esta función. Pero la elaboración del plan, que debe comenzar con una descripción de

actividades a ser realizadas en un período determinado, no es tan simple en comercialización. Esto se debe a que la secuencia de actividades es compleja, dada la cantidad de diversas interrelaciones que ocurren en el tiempo.

Además en esta etapa debe distinguirse entre el punto de vista analítico y el administrativo del plan. El enfoque analítico, utiliza un modelo operacional para decidir si efectivamente el programa expresa una estrategia y para evaluar las probabilidades de obtener los resultados esperados. Es decir, se comprueba el interés de la mezcla de comercialización seleccionada. Por esta razón, los modelos analíticos son útiles para seleccionar una estrategia de varias propuestas.

Por ejemplo, dentro del contexto de las dos variables que Stern *ha seleccionado para calcular el mercado potencial, las estrategias seleccionadas podrán ser **entre otras:

A. Aumentar la Penetración

- a. Otorgar descuentos por grandes compras aún cuando se despache la mercadería en varias oportunidades en el año. De esta manera el comprador podrá adquirir más económicamente de un proveedor y permitirá a éste, por lo tanto, aumentar su penetración del mercado.
- b. Especializar a los vendedores por tipo de industria a la que sirven. Con este conocimiento los vendedores podrían encontrar nuevos usos para sus productos y agrandar su penetración.

* Mark E. Stern : "Marketing Planning..." op. cit.

** No todas ellas realizables, especialmente en ciertos mercados muy competitivos donde una reducción de precios de un producto provocaría una acción análoga inmediata de sus competidores.

B. Ampliar la base de la clientela

- a. Premiar a nuevos clientes para atraerlos a un producto.
- b. Aumentar los incentivos para que los vendedores aporten nuevos clientes (p.ej. : una bonificación especial al vendedor)

En cambio, el enfoque administrativo traduce el plan en instrucciones detalladas para su aplicación. Establece responsabilidades en cuanto a quien deberá desempeñar una actividad, donde, y en qué momento. Aquí, por lo tanto, se precisan en forma clara y dentro del contexto de la organización fijada y de los principios enunciados en la segunda fase, qué decisiones de comercialización serán tomadas en el centro de operaciones, cuáles a nivel regional y cuáles a nivel local.

FASE 4 : PLANES FINALES

En esta última fase de la planificación, la comercialización nuevamente guía el esfuerzo de planificación, pero en menor medida que en las dos primeras fases. Su liderazgo es especialmente aparente al tratar las modificaciones introducidas a las objetivos preliminares, por los responsables de la redacción de planes preliminares. La actuación de la comercialización, tanto a nivel central funcional como de negocios, consiste principalmente en analizar los cambios que se han introducido en los objetivos preliminares para verificar si:

- Son consistentes con los objetivos comerciales a largo plazo que condicionan el desarrollo futuro de la empresa.
- Se integran en una forma coordinada con los planes comerciales de otros países, o con los de funciones y negocios que pueden encontrarse afec

tados por estos cambios.

Además, otro tipo de control que efectúa la comercialización en esta fase, es el de verificar las hipótesis y estimaciones realizadas en la primera fase de la planificación con los resultados del desenvolvimiento de operaciones que cubren ya aproximadamente nueve meses.*

LISTAS

DE CONTROL

Podría ser interesante al lector que tuviere el propósito de realizar un plan de comercialización, o quien deseara analizar todos los detalles a incluir en un plan de esta índole, el consultar dos listas de chequeo o control ("check-list" en inglés) que aunque simples, son bastante completas :

1. La que fué preparada para la utilización por la Campbell Soup Company de Estados Unidos (68).
2. La que expresó Martín L. Bell en su obra : *Marketing, Concepts and Strategy* (69).

Si bien el fin de las listas de control es contrario al de un estudio profundizado de una rama de la ciencia, tienen aquéllas el mérito de sugerir los hechos y acciones más importantes que deben recordar

* Esto depende, por supuesto, del calendario de planificación fijado; pero en la mayoría de los casos observados esta fase se desenvuelve hacia fines de año.

(68) Clarence E. Elridge : "Check list for Elridge Marketing Plan" en *Marketing Management and Administrative Action* de S.H. Britt y H.W. Boyd. McGraw Hill Book Co. New York 1963 pag. 194-202

(69) Martín L. Bell : "Marketing Concepts and Strategy" New York Houghton Mifflin Company 1966

se y, en el caso específico tratado aquí, que debieran aparecer en un plan de comercialización. Con ese fin se esquematiza, someramente la primera de las dos listas mencionadas, debido a que parece mejor integrada y más detallada.

Lista de Control de la
Campbell Soup Company

Esta lista se encuentra dividida en cuatro grandes capítulos que responden aproximadamente a las fases del plan examinado como modelo :

- A. Hechos Importantes
- B. Principales Problemas y Oportunidades
- C. Objetivos más Importantes
- D. Plan Recomendado

HECHOS IMPORTANTES

A. El Producto

1. La clase general del producto (descripción, evolución pasada y futura)
2. El producto de la empresa (evolución, producción, embalaje, precios, ventas, clasificación)
3. Competencia (tipos, métodos, características)
4. Costumbres de la industria (precios, descuentos, publicidad)

B. El Mercado

1. Distribución (métodos propios y de

D. Evolución de la Publicidad

1. Gastos (en pesos, por unidad, por habitante).
2. Mensaje (estrategias utilizadas, razones de su cambio).
3. Medios (evolución, resultados, alternativas).

E. Evolución de la Promoción

1. Gastos (en pesos, por región geográfica).
2. Objetivos (primera venta, distribución).
3. Estrategia promocional (evolución, tipos de promoción utilizados).

F. Evolución de las Ventas

1. Gastos.
2. Cobertura de ventas.

G. Análisis de anteriores Planes de Comercialización

1. Comparación de situaciones análogas.
2. Evaluación de resultados

PRINCIPALES PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

A. Análisis de Hechos para Determinar Problemas Específicos : Tendencias, la Competencia, las

Actitudes del Consumidor

- B. Examen de hechos para determinar oportunidades especiales

OBJETIVOS MAS IMPORTANTESA. Mensaje

1. Análisis de la audiencia receptora.
2. Afirmación de la idea básica.
3. Desarrollo artístico

B. Medios

1. Análisis de la capacidad existente.
2. Desarrollo de estrategias alternativas

C. Promoción

1. Análisis de la reacción del consumidor.
2. Desarrollo de estrategias alternativas

D. PublicidadE. Ventas y ProducciónF. DistribuciónG. ProductoH. EmbalajeI. PreciosJ. Resúmen

Incluir razones por las que se produjeron desviaciones de objetivos pasados.

PLAN RECOMENDADOA. Plan de Publicidad

1. Mensaje (política, ideas)
2. Medios (costos, cantidades, análisis)

B. Promoción (promoción recomendada, oportunidad de aplicación)C. VentasD. Otras ActividadesRESUMEN

Todo lo expresado con respecto a la comercialización y más específicamente, a su planificación, es aplicable a empresas productoras de bienes de consumo y a aquéllas que se dedican a la producción de bienes durables.

Sin embargo, la comercialización como tal y su planificación son más agresiva e intensivamente utilizadas en las empresas productoras de bienes perecederos. Al mismo tiempo determinados productores de bienes durables que han tratado de aplicar el esquema de la planificación en sus empresas experimentaron ciertos problemas. (70)

Por estas razones se examinarán ahora las características, problemas y ventajas especiales de los planes de comercialización en empresas productoras de bienes durables.

(70) John Brion : "Decisions, Organization Planning and the Marketing Concept" Management Bulletin No. 47, New York, American Management Association, 1964.

PLANES DE COMERCIALIZACION
PARA PRODUCTOS INDUSTRIALES

Seguindo el ejemplo de las empresas productoras de bienes de consumo, que no solo utilizan la planificación de la comercialización en forma relativamente extensa, sino que han obtenido interesantes beneficios de su aplicación; las empresas productoras de bienes industriales se lanzaron igualmente a desarrollar estos procesos (71). Los resultados de este ensayo fueron generalmente magros, costos y trabajo elevados y casi ningún beneficio. Es interesante notar que la causa de esos fracasos no es mayormente el desconocimiento del proceso de planificación en si mismo (72) y (73).

Posibles causas de
Los Problemas

Los estudios realizados por un grupo de consultores profesionales de la firma McKinsey (con los cuales se ha estado en contacto de muestran que, aparentemente, las causas del problema son las siguientes (74):

1. Falta de adaptación del concepto en el contexto de la producción de bienes durables.
2. Atención excesiva al sistema y escasa al contenido.
3. Falta de reconocimiento de estrategias alternativas.

(71) Victor Buell : "Guides to Marketing Planning" Harward Business Review Julio-Agosto 1960 pag. 37.

(72) W.I. Little : "The Integrated Management Approach to Marketing", Journal of Marketing, Abril 1967, pag. 32.

(73) Leon Winer : "Are you Really Planning your Marketing" Journal of Marketing Enero 1965, pag, 15.

(74) Resultados publicados por Charles Ames : "Marketing Planning for Industrial Products" en Harward Business Review, Septiembre-Octubre 1968, pag. 101.

Falta de Adaptación del Concepto. Las empresas productoras de bienes durables poseen dos características principales que las separan de aquellas productoras de bienes de consumo :

- A. La multiplicidad de mercados y canales que requieren estrategias de comercialización individuales.
- B. La gran dependencia de la comercialización respecto de otras funciones que hará que aquella se desenvuelva principalmente sobre la base de diseño del producto, costo y servicio.

Por estas razones, el esfuerzo de comercialización deviene, aún más que en las empresas productoras de bienes de consumo, un esfuerzo en el que participa toda la empresa. Además, si bien la función de comercialización debe dirigir el movimiento de planificación, lo hace su peditada a desarrollos que se producen en las otras funciones clave de la empresa.

Atención Excesiva al Sistema. Si bien las empresas analizadas poseían generalmente un buen conocimiento técnico del proceso de planificación, dedicaban demasiada atención a su forma, que se transformaba en un fin en si mismo.

La estructuración exagerada creaba más problemas que los que resolvía.

Falta de Consideración de Estrategias Alternativas. Una gran cantidad de empresas encuestadas por los consultores mencionados mostraron que su planificación carecía de elementos imaginativos y creativos. El propósito perseguido era, aparentemente, una simple extrapolación de tendencias pasadas. Esto se debía a una variedad de causas, entre las cuales : análisis insuficientes, desconocimiento del mercado y/o de la empresa y tendencia a evitar verdades desagradables.

Factores Importantes

Para el Éxito

Un cierto número de empresas encuestadas, sin embargo, alcanzó un éxito y beneficios considerables planificando la comercialización de sus productos. En general, las características que definían a estas empresas no diferían excesivamente de las otras donde el proceso de la planificación había encontrado serios problemas. Pero poseían atributos, a los cuales los dirigentes de estas empresas atribuían el éxito de planificar la comercialización, que no se encontraban en las empresas donde ésta no tenía éxito como ser :

1. Una buena definición y orientación de la Dirección Superior.
2. Desarrollo de estrategias producto/mercado basadas en hechos firmes.
3. Una excelente programación para la implementación de estrategias.

Buena Definición y Orientación. Es fundamental que la Dirección superior comprenda la necesidad que existe en empresas productoras de bienes industriales de : estrategias de comercialización múltiples y de un enfoque técnico, para que coopere estrechamente con la comercialización en la preparación de planes. Es decir, es necesario que la Dirección provea asistencia en los siguientes sectores :

1. En la especificación de los objetivos de la empresa.
2. En la determinación de la organización requerida.*
3. En la provisión de la coordinación entre las distintas funciones.

* Por ejemplo, para obviar el problema de la comercialización de una multiplicidad de productos en varios mercados se crean gerentes de mercado en vez de gerentes de productos.

4. *En su atención personal a los planes de comercialización.*

Desarrollo de Estrategias. Para desarrollar estrategias adecuadas es, en todo caso, imprescindible conocer bien las tendencias del mercado y los factores económicos de la empresa y de sus competidores. Esto para determinar los puntos débiles que hay que corregir y los puntos fuertes que se deben aprovechar. Las estrategias de este tipo podrán proporcionar éxito a la empresa puesto que:

- A. *Atraen la atención de la gerencia a los factores realmente importantes en el mercado, con una base de hechos concisos.*
- B. *Permiten posiciones agresivas y no solo de defensa.*
- C. *Minimizan el impacto de movimientos de sorpresa de la competencia.*

Excelente Programación. La obtención de una buena programación requiere de la Dirección Superior :

- A. *Aprovechar solamente los programas que están íntimamente ligados a una estrategia de producto/mercado.*
- B. *Asegurar una supervisión interfuncional de la aplicación de estos programas hasta su finalización.*
- C. *Desarrollar los programas de tal manera que su desenvolvimiento sea medible fácilmente.*

Con el examen de algunas de las características especiales de la planificación de la comercialización de bienes durables, se da por cerrado el último capítulo de esta segunda parte del estudio.

Se trató de completar aquí el esquema de planificación general propuesto en la primera parte, describiéndolo para la función rectora de la empresa.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

R E S U M E N *

PRIMERA PARTE

La primera parte de esta obra tiene por objeto:

1. Introducir al lector en una serie de conceptos y definiciones de planificación, junto con una perspectiva histórica de la evolución de este arte.
2. Presentar un esquema de planificación que refleje las experiencias que el autor ha tenido en este dominio con diversas empresas multinacionales.

CONCEPTOS, DEFINICIONES Y EVOLUCION DE LA PLANIFICACION

Los dos capítulos que inician esta primera parte tienen por objeto definir a la planificación, mostrar la evolución de este arte y su importancia fundamental en el desarrollo de las actividades de una empresa moderna (su presencia casi ineludible), pero también de presentar sus limitaciones y las consecuencias que sobre el esquema sociocultural puede llegar a tener un sistema de esta índole.

Para estos dos capítulos, como para la primera parte del tercero que describe una serie de modelos clásicos de planificación, se ha utilizado una bibliografía muy extensa, por sobre todo en inglés, dada la poca disponibilidad de material sobre este tema en castellano, que figura en el apéndice bibliográfico al final de este trabajo.

Igualmente se ha utilizado como fuente, una serie de obras de autores especializados en esta materia para resumir las formas de organización posible y necesaria para la puesta en aplicación de un sistema de planificación.

UN ESQUEMA DE PLANIFICACION

Una vez delineadas las formas de organización posible se describe una organización, que servirá de base para presentar un esquema de

* Aparecen como Introducción a las Partes I y II de esta obra

planificación articulado que pueda aplicarse a una variedad de grandes empresas multinacionales.

Comienza el desarrollo de este modelo en las dos últimas partes del capítulo tercero. El cuarto capítulo está dividido en cinco fases que reflejan las etapas que se consideran necesarias para la planificación y el control de una gran empresa y que son:

- 1. Preparación de la Información*
- 2. Establecimiento de Objetivos Preliminares*
- 3. Formulación de Planes Preliminares*
- 4. Preparación de Planes Finales*
- 5. Supervisión y Control de la Ejecución del Plan*

Estas etapas y su contenido no han sido fijadas en forma arbitraria. Reflejan el fruto de la experiencia del autor como consultor administrativo donde, en varias oportunidades, ha tenido por tarea asistir a grandes empresas europeas y americanas en la puesta en marcha de sistemas de planificación.

La descripción del sistema se encuentra principalmente en el capítulo cuarto de la primera parte y es necesario agregar que la filosofía que subyace al sistema propuesto es la de planificar a partir de la base y que aún cuando es una Dirección General central la que fija los objetivos, (lo que es imprescindible) lo hace a partir de la información enviada por, y en pleno acuerdo con los ejecutivos responsables de su obtención.

Una vez finalizada la presentación del sistema de planificación que se propone, es decir hecha la provisión del marco de referencia conceptual, se pasa a analizar la planificación de la comercialización, un problema específico dentro de ese marco, en la segunda parte de este estudio.

SEGUNDA PARTE

El objeto principal de esta segunda parte del estudio es demostrar el rol fundamental que tiene la comercialización en el ciclo de planificación y el modo en que se interrelaciona con éste.

Para cumplir con el fin mencionado, se desarrollan esencialmente las siguientes ideas:

- La comercialización, una actividad empresaria fundamental.*
- Rol de la comercialización en el proceso de la planificación.*

LA COMERCIALIZACION UNA ACTIVIDAD EMPRESARIA FUNDAMENTAL

Se exponen aquí los conceptos que definen a la comercialización y su evolución desde un simple rol de ventas, hasta el de concepto rector de una empresa con múltiples ramificaciones y especialidades.

El capítulo quinto desarrolla las características más generales de la comercialización, mientras que en el sexto se examinan aspectos particulares de la gestión de esta función, en el contexto de una operación multinacional. En este último capítulo, se trata de modificar el punto de vista que favorece la estructuración estrictamente local de la comercialización, al mismo tiempo que se proponen diferentes ideas aplicables a una regionalización de decisiones de esta función.

En este capítulo sexto se sitúa la posición de la Argentina respecto de países que se encuentran en un estado técnico de desarrollo análogo y asimismo, en comparación con los demás países latinoamericanos con el fin de permitir en nuestro país el análisis y orientación de estrategias de comercialización regional.

ROL DE LA COMERCIALIZACION
EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACION

El capítulo séptimo, basado sobre el proceso de planificación propuesto en la primera parte, describe el rol específico de la comercialización en el desenvolvimiento de aquél.

Comienza este capítulo examinando la manera como se integran el proceso de planificación general y el de comercialización. Pasa después a evocar, someramente, las actividades comerciales en cada una de las fases de planificación. Termina, desarrollando el sujeto de la planificación de la comercialización para productos industriales, que por sus características específicas, es interesante mostrar separadamente.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que puede dar lugar el estudio sobre la planificación presentado aquí, pueden dividirse en dos grandes sectores.

- La filosofía de la Planificación
- La metodología de su aplicación

FILOSOFIA

El sistema de planificación propuesto en este estudio, reposa sobre una serie de postulados lógicos que se resumirán a continuación.

Un esquema general e integrado. El plan debe cubrir todas las actividades de la empresa para poder tener éxito. La falta de esta armonía resultaría en la introducción de variables incontralables (las tareas no planificadas) dentro del sistema, que impediría el normal desenvolvimiento de las actividades planificadas y, por ende, en la imposibilidad de alcanzar los objetivos deseados. Eventualmente, si se desea ensayar el esquema de planificación en forma piloto, se podría proceder comenzando con un país o una región geográfica, pero eso sí, incluyendo todas las actividades que se desempeñan allí

La intervención activa de la Dirección. Planificar y controlar la ejecución del plan, es una actividad esencial de la Dirección y la Gerencia superior; es, en realidad, su actividad por excelencia. Al fijar los objetivos, la Dirección decide el rumbo de la empresa, la manera como se propone seguirlo y el momento en que cada una de sus etapas deberá ser alcanzada. Esta decisión, es fundamental, puesto que representa más que la suma de los posibles objetivos de las diversas unidades de la empresa y establecerá el destino de la empresa en un mundo cada vez más dinámico y competitivo. La contrapartida de esta actividad, el control de los resultados, es necesariamente responsabilidad inherente de la Dirección Gerencia superior. Si la tarea del control no está guiada por la autoridad máxima, perderá peso y diluirá los beneficios de la implementación del plan.

La planificación comienza en la base. Todos los ejecutivos deben participar en el proceso de la preparación del plan. Esto es imprescindible para cumplir con el principio básico del sistema propuesto, es decir, que el plan debe iniciarse a partir de las diferentes unidades de planificación. En realidad, los ejecutivos proveen la vivencia de las condiciones locales específicas necesaria para el establecimiento de objetivos, conformes a la realidad existente en los distintos mercados donde opera la empresa. Bajo ningún punto de vista reemplazan a la Dirección en la fijación de objetivos, pero proveen a ella los elementos necesarios para que aquéllas sean alcanzables. Esta falta de adaptación a condiciones locales puede manifestarse en la fijación de resultados deseados a un nivel distinto del real posible. Si un objetivo se fija demasiado bajo no motivará a los ejecutivos a obtener más, y si se fija demasiado alto, frustrará a los responsables de su alcance que han tratado de satisfacerlo. Debido a la importancia que tiene que los objetivos sean realistas, en la tercera fase del plan que se propone, son los ejecutivos locales los que desarrollan los planes. Si bien éstos deben estar en principio de acuerdo con los objetivos fijados, puede haber discrepancias que serán justificadas durante la discusión de los planes preliminares en el Centro de Operaciones antes de la redacción del plan final. Generalmente, si existen discrepancias, serán motivadas justamente por una cierta falta de armonía entre el objetivo y las condiciones locales.

La importancia de la comercialización. La comercialización desempeña el rol de líder en el proceso de preparación del plan. Dado su co

nocimiento del mercado y su proximidad a él, propone las alternativas principales que la empresa puede elegir para su desenvolvimiento futuro. La importancia de este arte es aún mayor cuando se considera la posibilidad - y, a veces, necesidad - de políticas de comercialización análogas en distintos países, cuya implementación se ha explicado.

METODOLOGIA

Desde el punto de vista del método, esta obra propone en forma breve, ideas sobre los siguientes temas:

- Clase de información necesaria
- Modelos de formularios que se pueden utilizar
- Ejemplos de posibles objetivos
- Soluciones a problemas específicos que se pueden presentar

Estas indicaciones permiten situar con mayor precisión dentro de la estructura del plan propuesto detalles metodológicos que le son propios.

Por otra parte, esta obra trata de hacer un aporte al método más general del análisis de problemas ; que consiste en la proposición de uno de los tres elementos de ese tipo de análisis. Los tres elementos serían:

- Un postulado exhaustivo sobre la situación deseada. (en este caso el modelo de planificación propuesto)
- Una descripción detallada de la situación presente, contraponiéndola al postulado.
- Hipótesis de solución posible (a partir de la comparación de los dos primeros elementos) con el fin de mejorar la

*situación real hacia el nivel
de la deseada.*

*Este método es, e. nuestra opinion y experiencia aplicable
a toda clase de problemas, de ahí su interés. En el caso específico
de este estudio se propone un modelo para la realización de un plan
que se espera pueda ser utilizada con provecho, dentro y fuera del
esquema de este método, por estudiosos y empresarios interesados
en este problema.*

A P E N D I C E

Apendice -1
ESTADÍSTICAS UTILIZADAS

Estas estadísticas* si bien son genenrales, son especialmente relevantes para la comercialización . Los diferentes indicadores y sus unidades de medida respectivas que se han utilizado son los siguientes:

Para la Información Económica:

<u>INDICADORES</u>	<u>FUENTE</u>
1. Producto Bruto Nacional per capita en U \$ S de 1963.	- Business International: "Annual Market Indicator" 10 de Diciembre 1965. - A. I. D. : "Selected Economic Data..." op. cit.
2. Producción de electricidad en kilowatios /hora per capita 1963.	- A. I. D.: "Selected Economic Data..." op. cit. - U. N.: "Statistical..." op. cit. pag. 351-358.
3. Consumo de energía, en kilogramos per capita, 1963.	- U. N. : Statistical..." op. cit. pag. 330-333.
4. Consumo de acero, en kilogramos per capita promedio 1961-1963.	- U. N. : "Statistical..." op. cit. pag. 379-380.
5. Porcentaje de la inversión en el Producto Bruto Nacional 1963.	- A. I. D.: "Selected Economic..." op. cit. - U. N.: "Statistical..." op. cit. pag. 529-535.
6. Porcentaje del empleo agrícola en el total de la población masculina activa.	- United States Department of Labor: "Labor Development Abroad" Mayo 1965, pag. 14. - B. M. Russett et. al: "World..." op. cit. pag. 175-179.
7. Promedio de la tasa anual de crecimiento del Producto Bruto Nacional.	- A. I. D. "Latin America: Trends in Economic Growth Junio 1965, pag. 24.

* Para poder presentar estadísticas uniformes se ha tenido que utilizar información de 1963. Parcialmente se ha obtenido información más actualizada, pero no era coherente con el resto. Por lo demás, la información de 1963 refleja en sus grandes líneas, la situación presente.

8. Porcentaje de las materias primas en el total de la exportación.
- U. N. "Statistical..." op. cit. pag. 549-550.
 - "Indicators of Market Size for 89 Countries "Business International" Dic- 1965, pag. 388.
 - N. Ginsburg: "Atlas..." op. cit. pag. 106.

Para los determinantes de la Salud y de la Higiene

9. Esperanza de vida en años al nacer.
- U. N. "Demographic..." 1964 op. cit. pag. 620-623.
 - A. I. D.: "Selected..." op. cit.
 - B. M. Russett et al: "World ..." op. cit. pag. 196-198.
10. Tasa de mortalidad infantil en cantidad de decesos por 1000 nacimientos con vida.
- U. N.: "Demographic..." op. cit. pag. 550-557.
 - A. I. D.: "Latin America..." op. cit. pag. 22-23.
 - B. M. Russett et al : "World ..." op. cit. pag. 199-201.
11. Cantidad de habitantes por médico
- U. N.: "Compendium of Social Statistics" 1963, pag. 155-160.
12. Cantidad de habitantes por cama de hospital.
- U. N.: Compendium..." op. cit. pag. 155-160.

Para la información acerca del Nivel Educativo

13. Porcentaje de adultos alfabetos.
- A. I. D.: "Selected..." op. cit.
 - B. M. Russett et al: "World ..." op. cit. pag. 221-224.
 - U. N. "Demographic": pag.

pag. 690-700.

14. Porcentaje de inscripción primaria respecto de la población total de 5-12. - U. N. : "Compendium..." op. cit. 323-328.
15. Porcentaje de inscripción secundaria, respecto de la población total de 13-19. - U. N. : "Compendium..." op. cit. pag. 323-328.
16. Porcentaje de inscripción universitaria por cada 100.000 habitantes de la población total. - U. N. : "Compendium..." op. cit. pag. 329-336.

Para las características de las comunicaciones

17. Circulación de diarios, expresada en la estimada circulación diaria por 1000 habitantes. - U. N. ; "Statistical..." op. cit. pag. 706-707.
- U. N. : "Compendium..." op. cit. pag. 343-348.
- B. M. Russett et al: "World ..." op. cit. pag. 108-110.
18. Receptores de radio por 1000 habitantes. - B. M. Russett et al: "World ..." op. cit. pag. 118-122
- U. N.: "Compendium..." op. cit. pag. 343-348.
- U. N.: "Statistical..." op. cit. pag. 714-715.
19. Teléfono por 1000 habitantes. - U. N.: "Statistical..." op. cit. pag. 451-453.
20. Aparatos de televisión por 1000 habitantes. - B. M. Russett et al: "World ..." op. cit. pag. 126-127.
21. Porcentaje de la población que habita en ciudades de más de 20.000 habitantes (para precisar la cantidad de población urbana). - B. M. Russett et al: "World ..." op. cit. pag. 51-52.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L

- Ackoff, R.L. Progress in Operations Research, Vol,1,N. Y. Wiley 1961.
- Agency for International Development, Selected Economic Data for the less Developed Countries, Junio 1965/
Latin America: Trends in Economic Growth, pag. 22
23-24, Junio 1965.
- Albers, Stephen, H. Organized Executive Action, cap. 10-
12- pag. 201-204,225-234, N. Y. Wiley 1961.
- Alderson, Wroe. Theory and Practice of Marketing Planning
En "Marketing Management and Administrative Action"
de S. H. Britt y H.W. Boyd Jr. (ed) McGraw Hill
Book, Co. Inc. N. Y. 1963.
- Alexander, R.S. Marketing Definitions. A Glossary of Mar-
keting Terms. American Marketing Association, Chi-
cago 1960, pag. 15.
- American Management Association, Reporting Financial Data
to Top Management. Special Report N°25, N.Y. AMA
1957. Developing a Product Strategy, Management
Report N° 39, N. Y. AMA 1960.
- Ames, Charles. Marketing Planning for Industrial Products
Harvard Business Review, pag. 101, Sep-Oct. 1968.
- Anderson, D.R. Practical Controllershship, pag. 449-576.
Homewood Illinois Irwing 1961.
- Anshen, Melvin. Organization Structure and the New Deci-
sion-Making Technology. En "Management Organiza-
tion and Planning" por Bowman Donald y Fillerup,
cap. 2, N. Y. McGraw Hill Book Co. Inc. 1963./
Price Tags for Business Policies, Harvard Busi-
ness Review, Vol 38 N° 1, pag. 71.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

Ansoff Igor, Strategic Planning, Cap. 1 Mc.Graw Hill Book Co. Inc. 1965.

Corporate Strategy, McGraw Hill Book Co. Inc. 1965.

The firm of the Future, Harvard Business Review, Vol. 43 N°5, pag. 162. Septiembre -Octubre 1965.

Strategies for Diversification. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 115-142.

Anthony, Robert, N. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Cambridge: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University. Principios 1965./ Framework for Analysis in Management Planning and Control. Management Services, Marzo-Abril 1964, pag. 18-24.

The Trouble with Profit Maximization. Harvard Business Review; Vol. 38- N° 6, pag. 126-134. Enero-Febrero 1960.

Management Controls in Industrial Research Organizations. Boston: Division of Research Harvard Business School 1952.

Argyris, C. Human Problems with Budgets. Harvard Business Review, Vol. 31 N°1, pag 97-110. Enero-Febrero 1953.

Arnoff, E.L. Operations Research and Long-Range Company Planning. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 314-339.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

- Austin, Smith Richard. Corporations in Crisis. Doubleday & Co. 1963.
- Avots, Ivars. The Management Side of PERT. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 498-505.
- Bailer, Josheph K. Organization Planning: Whose Responsibility? Academy of Management Journal, Vol.7 N°2 pag. 95-108, Junio 1964.
- Banks, Arthur S. y Robert B. Textor; A. Cross- Polity Survey, Massachusetts Institute of Technology Press pag. 23-24-30-31-55-66-67-68-70-.Cambridge 1964.
- Barnard, Chester. The Envirnmnt of Decision. En "Management A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 81-86.
- Baumgartner, J. S. Project Management. Homewood Ill. Richard D. Irwin Inc. 1963.
- Baumhart, Raymond C. How Ethical are Businessmen. Harvard Buisness Review Vol.39 N° 4, pag. 6-19. Julio-Agosto 1961.
- Bell, Martin.L. Marketing Concepts and Strategy. Houghton Mifflin Company, pag. 8- N. Y. 1966.
- Berg, Norman. Strategic Planning in Conglomerate Companies. Harvard Business Review, Vol.43 N° 3, pag. 79-92, Mayo-Junio 1965.
- Berg, Thomas L. y Abe Schuman. Product Strategy and Management, N. Y. Holt. Rinehart and Winston Inc. 1963.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Berle, Adolf, A. Jr. Power Without Property. Harcourt Brace and Co. Inc. N.Y. 1959.
- Berle, Adolf A. y Gardiner, C. Means. The Modern Corporation and Private Property. The McMillan Co. N.Y. 1932.
- Berry, Brian, J.L. Basic Patterns of Economic Development, en "Atlas of Economic Development" de N. Ginsburg, University of Chicago Press, Chicago 1961 pag. 110-113.
- Besse, R.M. Company Planning Must be Planned. Dun's Review and Modern Industry Vol. 69 N° 6, pag. 46, Abril 1957.
- Beyer, R. Meaningful Costs for Management Action. Harvard Business Review Vol. 38 N° 5, pag. 61-71. Sep-Oct. 1960.
- Profitability Accounting for Planning and Control, N.Y. Ronald Press 1963.
- Bierman, Harold Jr., Ch. Bonini, L. Fouraker y R. Jaedicke. Quantitative Analysis for Business Decision. Homewood Ill Richard D. Irwin Inc. 1965.
- Blackett, G.H. The Financial Aspects of Break-Even Points, Financial Controls and Break Even Points Financial Management Series N° 91 N.Y. American Management Assn. 1948, pag. 3-14.
- Blancke, H, Planning at Celanese. Celanese World Special Issue. Volumen 8. Enero 1966.
- Boulding, Kenneth, E. The Ethics of Rational Decision. Management Science Vol. 12 N° 6, pag. B 161-169. Febrero 1966.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
 =====

- Bower, Marvin. Shaping The Marketing Function as the Competitive Cutting Edge of Business. McKinsey and Co. Inc, pag. 6.N.Y. 1960.
 The Will to Manage. McGraw Hill 1966.
- Boyd, H. y Wand Britt S.H. Marketing Management and Administrative Action. Mc Graw Book Co. 1963.
- Brabb, Geoge J. y Earl Hutchins. Electronics Computers in Management Organization. California Management Review Vol.VI.Nº1, pag. 33-42. Fall 1963.
- Branch Melville C. The Corporate Planning Process. Amer. Management. Asso. 1962.
 A View of Corporate Planning Today. California Management Review, Vol.7 . Invierno 1964.
- Breech, Ernest Jr.Planning the Basic Strategy of a Large Business. En "Planning the Future Strategy of your Business" de E.C. Bursk yD.M. Fenn Jr. (eds.) McGraw Hill Book Co. Inc.N.Y. 1956.
- Brewer, S.H. y J. Rosenzweig. Rhochrematics and Organizational Adjustmants. En " Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 473-485.
- Brink, V. Z. Internal Auditing. N.Y. Ronald Press 1951.
- Brion, John. Decisions, Organization Planning and the Marketing Concept, Management Bulletin Nº 47. American Management Association N.Y. 1964.
- Buchele, Robert, B. How to Evaluate a Firm. En "Management: A Book of Reading" por Koontz and O'Donnell. pag. 551-563.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Buell, Victor. Guides to Marketing Planning. Harvard Business Review, pag. 37. Julio-Agosto 1960.
- Burgess, Williams H. Calculable Growth Means Corporate Vitality. Management Review, Vol. 54, pag. 4-10. Septiembre 1965.
- Burlingame, J.F. Information Technology and Decentralization Harvard Business Review. Vol. 39 N°6, pag. 121-126. Nov.-Dic. 1961.
- Burton, Wendel. Forecasting Manpower Needs a Tested Formula En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 532-540.
- Bursk, Edward. Cases in Marketing Management, Cap. 5. Foundations of Marketing Series-Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. N.Y. 1965.
- Busch, Gerald A. Prudent Manager Forecasting. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 456-470.
- Business International. Annual Market Indicators, 10 de Diciembre 1965. Indicators of Market Size for 89 Countries, pag. 388, 3 de Diciembre de 1965.
- Buzzell, Robert D. Can you Standardize Multinational Marketing? Harvard Business Review. Noviembre e Diciembre 1968.
- Carlson, Bruce. Industrial Dynamics. Management Systems, pag. 32-39. Mayo- Junio 1964.
- Castelano, Carlo. L'Industria degli Elettrodomestici in Italia. Universita degli Studi di Genova. Torino 1965.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

- Chandler, Alfred B. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. The M I T Press 1962.
- Churchman, C. West and A.H. Schainblatt. The Researcher and the Manager: A Dialectic of Implementation. Management Science Vol. 11 N° 4 Pag. B-69 - B-87 Febrero 1965.
- Churchman, C. Managerial Acceptance of Scientific Recommendations. California Management Review Vol. VII N° 1 Fall 1964, pag. 31-38.
- Prediction and Optimal Decision. Englewood Cliffs Prentice Hall 1961.
- Clarck, I.M. Planning and the Government. The Financial Times, 16 de noviembre 1966.
- Cleland, David S. Why Project Management. Business Horizons Vol 7 N° 4, pag. 81-88. Invierno 1964.
- Cochran, B. y G.C. Clark. Why New Products Fail. Conference Board Record. Vol 1 N° 10, pag. 11-18. Octubre 1964.
- Corey, E. Raymond. The Strategy of Market Introduction for Industrial Products. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 416-431.
- Corson, John J. Innovation Challenges Conformity. Harvard Business Review. vol 40 N°3, pag. 67-74. Mayo-Junio 1962 .
- Crisp, R. D. Product Planning for Future Profits. En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnell, pag. 110-115.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Cyert R. M. y W.R. Dill y J.C. March. The Role of Expectation in Business Decision Making. Administrative Science Quarterly. Vol.3.
- Cyert, R. M. y W.R. Dill. The Future of Business Education. Journal of Business. Vol. XXXVII N°3, pag. 221-237, Julio 1964.
- Dale, W. Some Foundations of Organization Theory. California Management Review Vol.2 N° 1, pag. 71-77 Otoño 1959.
- Dale, Ernest. Management Theory and Practice. Mc Graw Hill 1965.
- Dauten, P. M. Jr., Gammil, H. L. y Robinson, S.C. Our Concepts of Controlling Need Re-Thinking. Journal of the Academy of Management Vol.1 N° 3, pag. 41-55. Diciembre 1958.
- Dean, Joel. Methods and Potenciality of Break-Even Analysis. London, Sweet and Maxwell, 1952.
- Dearden, J. Mirage of Profit Decentralization. Harvard Business Review Vol. 40 N°6, pag. 140-154, Nov.-Dic. 1962.
- Cost and Budget Analysis. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall 1962.
- Limit on Decentralized Profit Responsibility. Harvard Business Review, Vol. 40 N°4, pag. 81-89. Julio-Agosto 1962.
- Decoster, Don T. Pert/Cost: The Challenge. Management Systems, pag. 13-18. Mayo-Junio 1964.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

- Dongall, H.E. Playback as an Aid In Capital Budgeting. The Controller Vol.29 N° 2, pag. 67. Febrero 1961.
- Donner, Frederic G. The Worldwide Industrial Enterprise. N.Y. McGraw Hill 1967.
- Drucker, Peter F. The Objectives of a Business. En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnell, pag. 50-53.
- The Practice of Management, N.Y. Harper & Brothers 1954, Cap. 7.
- Twelves Fables of Research Management. Harvard Business Review.Vol.41 N° 1, pag. 103-108. Enero Febrero 1963.
- Long Range Planning: Challenge to Management Science . Management Science Vol 5 N° 3, pag. 238-249. Abril 1959.
- Managing for Results. Harper & Row 1964.
- The Divorce of Planning from Doing. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 187-189.
- Edmunds, S. The Reach of an Executive. Harvard Business Review, Vol 37 N° 1, pag. 87-96. Enero-Febrero 1959
- Bells, R. The Meaning of modern Business. N.Y. Columbia University Press 1960/ Social Responsibility: Can Business Survive the Challenge. Business Horizous pag. 37. Invierno.1959.
- Elridge, Clarence E. Check-list for Elridge. Marketing Plan. En " Marketing Management and Administrative Action de S.H. Britt y H.W. Boyd, pag,194-202. McGraw Hill Book Co. N.Y. 1963.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T) .

- Emch, A. F. Control Means Action. En "Management: A Book of Reading" por Koontz and O'Donnell, pag. 431-437.
- Evans, G. H. The Product Manager's Job. Research Study N° 69, N.Y. American Management Anst. 1964.
- Evans, M. K. Profit Planning. Harvard Business Review Vol. 37 N° 4, pag. 45-54. Julio-Agosto 1959.
- Evans, M. R. y Hague L. R. Master Plan for Information Systems. Harvard Business Review. Vol. 40 N° 1 pag. 92-104. Enero-Febrero 1962.
- Ewing, David, W. Long Range Planning for Management. Edición revisada, N. Y. Harper & Row 1964. Knowledge for Long Range Planning. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag 551-560./The Managerial Mind. The Free Press of Glencoe, pag. 76, N. Y. 1964.
- Ewing, W. Reilley. Planning The Strategy of Your Business. Reprinted from Advanced Management. Diciembre 1965.
- Ewing, W. Reilley y E. Ginzberg. Getting Action On Organizational Changes. Reprint from Nation's Business December 1957.
- Farrell, Robert E. Marketing Planning. A Vital Part of Long-Range Business Planning. En "Marketing Management and Administrative Action." S. H. Britt y H. W. Boyd (editores), pag. 106. Mc Graw Hill Book Co. Inc.. N.Y. 1963.
- Fatt, Arthur C. The Danger of "Local" International Advertising. Journal of Marketing Gray Advertising Inc. pag. 61-62. Enero 1967.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

=====

- Fayerweather, John. Management of International Operations. McGraw Hill Book Company Inc. 1960.
- International Marketing, cap. 2. 8 Foundations of Marketing Series Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, N. Y. 1965.
- Fayol, Henry. General and Industrial Administration. Pitman Publishing Corporation. N.Y. 1949. General Features of a Good Plan of Action. En " Long Range Planning for Management", por Ewing, pag. 52-60. Planning en "Management Book of Readings" por Koontz and O'Donnell pag. 30-34.
- Ferguson, Lawrence L. How Social Science Research Can Help Management, California Management Review Vol. VII N° 4, pag. 3-10. Verano 1966.
- Ferrara, William L. Break Even for Individual Products, Plants and Sales Territories, Management Systems, pag. 38-47. Julio-Agosto 1964.
- Floch, L. R. Jr. Seven Deadly Dangers in EDP. Harvard Business Review, Vol. 40 N°3, pag. 88-96. Mayo-Junio 1962.
- Fisch, Gerald G. Organization for Profit. Mc Graw Hill. 1964.
- Fischer, G. H. The Role of Cost Utility Analysis in Program Budgeting. RM-4279-RC (Santa Monica California Rand Corp. Setiembre 1964).
- The World of Program Budgeting, P-3361 (Santa Monica California, Rand Corp. Mayo 1966)
- Freeman, J. C. The Budget as a Tool for Operating Management and Control. NACA Bulletin Vol. 35 N° 12,

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

pag. 1575-88. Agosto 1956.

Friedland, S. How to Evaluate Investment Proposals. California Management Review Vol. 2 N° 2, pag. 47-56. Invierno 1960.

Friedman, Milton. Capitalism and Freedom. University of Chicago Press. Chicago Illinois 1962.

Gallagher, J. D. Management Information System and The Computer, Research Study N° 51, N. Y. American Management Association 1961.

Gardner, F. V. Break-Even Point Control for Higher Profits Harvard Business Review Vol. 32 N° 5, pag. 122-130, Sep-Oct 1954.

The Break-Even Concept. En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnell, pag. 466-470.

Gilfillan, S. C. The Prediction of Technical Change. En "Research Development and Technological Innovation" de J. R. Bright. Homewood Ill. Richard D. Irvin, 1964.

Gilmore, F. y R. G. Brandberg. Anatomy of Corporate Planning. Harvard Business Review Vol. 40 N° 6, pag. 61-69. Noviembre-Diciembre 1962.

Ginsburg, N. Atlas of Economic Development. Pag. 36-106-60-70, University of Chicago 1961.

Ginzberg Eli y Ewing W. Reilly. Effecting Change in Large Organizations. Columbia University Press, N. Y. 1957.

Goetz, Billy, E. Quantitative Methods. McGraw Hill Book Co. Inc N.Y. 1965.

B-13

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
=====

- Golde, Roger A. Practical Planning for Small Business. Harvard Business Review Vol 42 N° 5, pag. 147. Sep - Oct. 1964.
- Gordon, Paul J. Transcend the Current Debate on Administrative Theory. Journal of the Academy of Management, Vol.VI N° 4, pag. 290-302. Diciembre 1963.
- Grainger, Charles H. The Hierarchy of Objectives. Harvard Business Review Vol.42 N° 3, pag. 63-74. Mayo-Junio 1964.
- Gross, Bertram M. The Managing of Organizations. Vol.II Cap 19, pag. 467-501, N.Y. The Free Press 1964.
National Planning: Findings and Fallacies. Public Administration Review Vol. 25 N° 4 pag. 263-273. Diciembre 1965.
- Gustafson, P. Reports: How to get Facts you need. En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnel, pag. 438-442.
- Guth, William D. y Tagiuri Renato. Personal Values and Corporate Strategy Harvard Business Review, Vol 43 N° 5, pag. 123-132. Septiembre-October 1965.
- Haas, Raymond M., Richard Hartman, John H. James y Robert Milroy, Long-Range Planning For Small Business. Bloomington: Bureau of Business Research, Graduate School of Business, Indiana University 1964.
- Haire, Mason. The Social Sciences And Management Practices. California Management Review Vol.VI N° 4, pag. 3-10. Verano 1964.
- Hal, Mason R. Organizing for Corporate Planning. En "Proceedings of the Long Range Planning Service

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
 =====

- Client Conference" Menlo Park California Stan-
 ford Research Institute, 1962.
- Hall, Arthur D. Methodology for Systems Engineering. D. Van
 Nostrand Co. 1963.
- Hammond, R.A. Making OR Effective for Management. En "Management: A Book of Readings" por
 Koontz and O'Donnell, pag. 103-110.
- Harper, Marion Jr. A new Profession To Aid Management. Jour-
 nal of Marketing Vol. 25 N° 3, pag. 1-6. Enero
 1961
- Hart, A. G. Anticipation, Uncertainty and Dynamic Planning.
 N. Y. Augustus Kelley 1951.
- Hastings, Delbert C. The Place of Forecasting in Basic Plan-
 ning for Small Business. University of Minne-
 sota Press Minneapolis, 1961.
- Heany, Donald, F. Is TMS Talking to Itself? Management Scien-
 ce, Vol 12 N° 4, pag. B-146- B-155. Diciembre
 1965.
- Heckert, J. A. y Willson J.D. Business Budgeting and Control
 Cap 1-5, 24-28, 2nd. ed. N. Y. Ronald 1955.
- Heiser, H. C. Budgeting: Principles and Practice. N. Y. Ro-
 nald 1959.
- Helmer, O. y N. Rescher. On the Epistemology of the Inexact
 Sciences, pag. 1513. Santa Monica California Rand
 Corporation 1958.
- Hermann C. C. y F. Magee. Operations Research for Management.
 En "Management A BOOK of Readings" por Koontz and
 O'Donnell, pag. 97-103.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)
 =====

- Hertz David B. Risk Analysis in Capital Investment. Harvard Business Review Vol. 42 N° 1, pag. 95-106, Enero-Febrero 1964.
- Herwald, S. W. Appraising the Effects of the Technological State of the Art on the Corporate Future. Technological Planning on the Corporate Level. Bright James R. ed. pag. 53-69. Graduate School of Business Administration, Harvard University 1962.
- Hetrick, M. C. Mathematical Models in Capital Budgeting. Harvard Business Review Vol. 39 N° 1, pag. 49. Enero-Febrero 1961.
- Higginson, M. Valliant. Management Policies: Their Development as Corporate Guides. Research Study N° 76 N. Y. American Management Association Inc 1966.
- Hitch, C. Uncertainties in Operations Research. Operations Research Vol. 8 N° 4. Julio-Agosto 1960.
 An Appreciation of Systems Analysis. Un informe presentado a la Operations Research Society of America reunión de Los Angeles, Agosto 15, 1955, Santa Monica, California Rand Corporation 1955.
 Decision Making for Defense, University of California Press, 1965.
- Hitch, C. J. y Mc Kean, R. N. The Economics of Defense in the Nuclear Age, Harvard University Press 1960.
- Hollis, C. R. Programming for Control of Contract Performance. NAA Bulletin Vol 41 N° 7, pag. 19-30. Marzo 1960.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
 =====

- Holloway, Robert J. y R.S. Hancock. Marketing in a Changing Enviroment. J. Wiley & Sons Inc. N. Y. 1958.
- Hoos, I. R. When the Computer Takes Over the Office, Harvard Business Review Vol. 38 N° 4, pag. 102, Julio-Agosto 1960.
- Howard, John A. Marketing Management- Analysis and Planning. Richard D. Irwin Inc. Homewood Ill, 1964.
- Hughes, Charles L. Goal Setting: Key to Individual and Organizational Effectiveness. American Management Association 1965.
- Kahn, Herman y A. Wiener. The Year 2000: A Framework for Speculation on the Next Thirty Three Years. The Mc Millan Co. N. Y. 1967.
- Kaiden, Martin R. Planning for Tomorrow : How large Industrial Companies Plan for the Future, N. Y. University N. Y. 1967.
- Kaiser Aluminium & Chemical Corporation. Planning Guide, 1964
- Klein, Philip A. The Social Responsibilities of Business. En "Multinational Corporate Planning" de George A. Steiner y Warren A. Cannon (eds). The Mc Millan Co. pag. 271-282. N. Y. 1966.
- Kline, Charles H. The Strategy of Product Policy. En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnell, pag. 116-125.
- Koontz, Harold y Cyril O'Donnell. Management: A Book of Readings. N.Y. Mc Graw Hill Book Co. Inc 1964.
- Principles of Management, 3rd. ed. N. Y. McGraw Hill Book Co. Inc 1964. Cap. 5,6,7,8,9,10, 28,30,31

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

pag. 547-555.

The Nature and Principles of Planning. En "Principles of Management", McGraw Hill Book Co. N. Y. 1955.

Koontz, H. The Management: Theory Jungle. En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnell, pag. 8-17.

Toward a Unified Theory of Management N.Y. Mc Graw Hill Book Co. Inc. 1964.

Kraig, H. J. The Milepost Approach to Control of Research and Development Projects NAA Bulletin Vol. 41 N° 55, pag. 44-56. Enero 1960.

Kramer, Roland. International Marketing. Southwestern Publishing Co. Cincinnati, Ohio 1964.

Larson, R. L. How to Define Administrative Problems. Harvard Business Review Vol. 40 N° 1, pag. 68-80. Enero-Febrero 1962.

Lazar William. Sales Forecasting: Key to Integrated Management En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnell, pag. 75-80.

Lamperti, F. A. y J. B. Thurston. Internal Auditing Control. En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnell, pag. 470-472.

Leavitt, H. J. y T. L. Whisler. Management in 1980's, Harvard Business Review Vol. 36 N° 6, pag. 41-48. Nov-Dic 1958.

Le Breton Preston P. y Dale A, Henning. Planning Theory, N. Y. McGraw Hill Book Co. Inc 1961, cap. 4.

Levin Richard I. y A. Kirkpatrick. Quantitative Approaches to Management, N. Y. McGraw Hill Book Co. Inc. 1965.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

- =====
 Lewin, Ben, W. Economic by Admonition. American Economic Review XLIX, pag. 395. Mayo 1959.
- Lewis, LL. (editor). International Trade Handbook. The Dartnell Corporation 1965.
- Levitt, Theodore, Exploit The Product Life Cycle. Harvard Business Review, Vol.43 N° 6, pag. 81-94. Nov.-Dic. 1965.
- Innovation in Marketing. McGraw Hill 1962.
- The Dangers of Social Responsibility. Harvard Business Review XXXVI. Septiembre-October 1958.
- The Mythological Potency of "Peoples" Capitalism. in the Corporation: Its Modern Character and Responsibilities. The Ohio State University, pag. 15-16. Columbus 1960.
- Levy, F. K. , G. L. Thompson y J.D West. The ABC's of the Critical Path Method. Harvard Business Review, Vol. 41 N° 5, pag. 98-108. Sep-Oct 1963.
- Lichtenfield, E. H. Notes on a General Theory of Administration. Administrative Science Quarterly, Vol.1 N°1 pag. 3-29. Junio 1965.
- Liander, Bertil. Comparative Analysis for International Marketing Allyn & Bacon Inc Boston 1967.
- Likert, Rensis. Measuring Organizational Performance. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 532-541.
- Little, W. I. The Integrated Management Approach to Marketing. Journal of Marketing, pag. 32. Abril 1967.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Lorsch, Jay W. Paul y R. Lawrence. Organizing for Product Innovation. Harvard Business Review, Vol. 43 N° 1, pag. 109-122. Enero-Febrero 1965.
- Mace, Myles L. y G. Montgomery Jr. Management Problems of Corporate Acquisitions. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University 1962.
- Mace, Myles L. The President and Corporate Planning. Harvard Business Review Vol. 43, N° 1, pag. 49-62. Enero-Febrero 1965.
- Magee, J. F. Decision Trees for Decision Making. Harvard Business Review. Vol. 42 N° 4, pag. 126-138, Julio-Agosto 1964.
- Malcom, D. G. A. J. Rowe y L. F. McConnell. An approach to Computer Based Management Control Systems En "Management: A Book of Readings" por Koontz and O'Donnell, pag. 505-512.
- Management Management-Control Systems N.Y. Wiley 1960
- Management Methods. How Management Tackles Advance Planning. Vol. 13. Enero 1958
- Margolis, J. The Analysis of the Firm: Rationalism, Conventionalism, and Behaviorism. The Journal of Business, Vol. 31 N° 3, pag. 187-197, July 1958
- McCarthy, E. Jerome. Basic Marketing. A Managerial Approach. Cap. 8, 30 y Páginas 16, 38, 40. Richard D. Irwin Inc. Homewood Ill. 1964.
- McDonald. Strategy in Poker, Business and War, N.Y. Norton 1950

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
 =====

- McDonough, A. Information Economics and Management Systems
 McGraw Hill Book Co. Inc. 1963.
- McFarland, W.B. The Flexible Budget. Practical Uses of
 Break-Even and Budget Controls, pag. 11-15.
 Production Management Series N° 186., N.Y. AMA
 1949.
- Mc Gregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. McGraw
 Hill Book Co. Inc. 1960.
- McGuire, . The Concept of The Firm. California Management
 Review Vol. 3 N° 4, pag. 64-88. Verano 1961.
 The Finalité of Business. California Management
 Review Vol. VIII N° 4, pag. 89-94. Verano 1966.
- McKinsey, James O. Adjusting Policies to meet changing
 conditions. American Management Association.
 N. Y, 1932.
- McKitterick, John B. Focus on Profit Opportunities Not
 Efficiency. En "Long Range Planning for Mana-
 gement" por Ewing, pag. 74-78.
- McConkey, Dale D. Judging Managerial Performance: Single
 vs. Multiple Levels of Accountability. Busi-
 ness Horizons Vol. 7 N° 3, pag. 47-62, Fall 1964.
- McLoughling, C. C. The Stanley Steamer: A Study in Unsuc-
 cessful Innovation. Exploration in Entrepre-
 neurial History. Vol. 7 N° 1, pag. 37-47.
 Octobre 1954.
- McLean, J. How to Evaluate Capital Investment The Four
 Methods Compared. Harvard Business Review
 Vol 36 N° 6, pag. 59 . Noviembre-Diciembre
 1958.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

- Martindell, J. Better Reports for Better Control. Harvard Business Review, Vol. 35 N°3, pag. 95-104. Mayo-Junio 1957.
- The Scientific Appraisal of Management. Cap. 1 14 y Appendix, N. Y. Harpers 1950.
- The Appraisal Of Management. N. Y. Harpers 1963
- Management Audits Simplified. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donell, pag. 542-549.
- Marting E. New Products. New Profits. N. Y. American Management Association 1964.
- Metropolitan Life Insurance Company. Outline for a Management Audit..En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 549-551.
- Miller A. Reporting to Top Management at Ford. California Management Review Vol.1 N°1, pag. 30-36. Otoño 1958.
- Miller E. Objectives and Standards of Performance in Marketing Management. AMA Research Study 85, N. Y. AMA Inc. 1967.
- Miller, R.W. How to Plan and Control with PERT. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 486-498.
- Schedule Cost and Profit Control with PERT. Mc Graw Hill 1963.
- Mock E. J. y Coyle J. J. Readings in International Business, Cap. 3-7-12-14. International Text Book Co. Scranton Pen 1965.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Morris William T. Management Science in Action, Homewood Ill. Richard D. Irwin, 1967.
- Morrison, Roger J. Three Strategies for Successful Growth McKinsey, Quarterly, Otoño 1966.
- Murdick, R. G. The Long Range Planning Matrix. California Management Review, Vol. 7 N° 2, pag. 35-42. Invierno 1964.
- Myers, Charles y Charles A. ed. The Impact of Computers on Management. Cambridge: The M.I.T. Press 1967.
- NASA . DOD and NASA Guide PERT Cost. Office of The Secretary of Defense, Junio 1962.
- National Accounting Association. Return on Capital as a Guide to Managerial Decisions. N.Y. NAA 1959. Research Report N° 35.
- National Association of Accountants. Cash Flow Analysis for Managerial Control, Research Report N° 38.
- National Industrial Conference Board. Appraising the Market for New Industrial Products . Studies in Business Policy N° 123. N. Y. N.I.C.B. 1967.
- Budgeting Expenses in Small Companies. Studies in Business Practices N° 58, N. Y. N.I.C.B. 1952.
- Forecasting Sales, Studies in Business Policy N° 106 Studies in Business Policy , N. Y. , N.I.C.B 1963.
- Managing Company Cash. Studies in Business Policy N° 99, N.Y., The Board 1961.
- Neuschel, R.F. Management by System, N.Y. McGraw Hill Book Co. Inc. 1960.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
=====

- Newman, William H. Dealing with Unreliable Forecasts. En "Long Range Planning for Management" por Ewing pag. 454-455.
Shaping The Master Strategy of your Firm, California Management Review Vol.9. Primavera 1967.
- Newman Maurice, Return on Investment: An Analysis of the Concept . Management Services, pag. 15-23. Julio Agosto 1966.
- Nordquist Gerald, The Breakup of the Maximization Principle, Vol.5 N° 3. Economics Business, pag. 33-46. Otoño 1965.
- Novick, David. Program Budgeting: Program Analysis and the Federal Government, Cambridge: Harvard University Press 1965.
What do we Mean by Research and Development?, California Management Review Vol.2 N° 3, pag. 9-24. Primavera 1960.
- Oberdeck, Thomas, E. A Mathematical Model of Long Range Planning. Logistics Review and Military Logistics Journal, Vol.1 N° 1, pag. 35-46, 1965.
- O'Donnell, Cyril. Planning Objectives, California Management Review Vol.VI N° 2, pag. 3-10. Invierno 1963.
- Olmstead, Blair, E. (ed). Bibliography on Planning. The College on Planning of the Institute of Management Sciences Pleasantville, N. Y. 1960.
- O'Meara, J. T. Selecting Profitable Products. Harvard Business Review Vol .39 N° 1, pag. 83-89. Enero-Febrero 1961.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Oxenfeldt, Alfred, R. Pricing New Products. American Management Association. Management Report N° 8 pag. 27, 1958.
- Paige, H.W. How PERT Cost Help the General Manager. Harvard Business Review, Vol.41 N° 5, pag. 87-95 Noviembre-Diciembre 1963.
- Payne, Bruce. Planning for Company Growth, Cap. 1,2,4,5, 6,7, N. Y. McGraw Hill Book Co. Inc 1963.
- Patton, Arch. How to Appraise Executive Performance. Harvard Business Review Vol.39 N° 1, pag. 63-70. Enero-Febrero, 1960.
- Pearson, A. and T.W. Wilson. Making your Marketing Organization Work, N. Y . Association of National Advertisers, Inc.1967.
- Peck, G.S. The Mechanics of Implementation. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 126-134.
- Peirce, J. L. The Budget Comes of Age, En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 458-465.
- Pfeffer, Irving. The Financing of Small Business a Current Assessment. Crowell Collier Mc Millan, N. Y. 1967.
- Phemister, R. I. Forecasting of Cash. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 132-134.
- Phillippe Gerard L. What Managament Really Wants from Data Processing. Data Processing Today:.A Progress Report. Management Report N° 46. American Mana-

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)

- gement Association 1960.
- Phillips, Charles F. Jr. What is Wrong with Profit Maximization? Business Horizons Vol. 6 N° 4. pag. 73-80 Invierno 1963.
- Pritzker, R. A. y R. A. Gring. Modern Approaches to Production Planning and Control N. Y. American Management Association 1960.
- Probst, W. The Budget as a Tool for Financial Planning and Control. NACA Bulletin, Vol. 38 N° 1, pag. 123-132. Septiembre 1956.
- Pryor, Millard H. Jr. Anatomy of a Merger. Michigan Business Review, Vol. XVI N° 4, pag. 28-32, Julio 1964.
- Planning in a World-Wide Business. Harvard Business Review, Enero-Febrero 1965.
- Quade, E. S. Military Systems Analysis. RM-3452-PR Santa Monica California Rand Corp., 1963.
- Pitfalls in Military Systems Analysis. P-2676 Santa Monica, California Rand Corp. 1962.
- Quade, E. S. y W. L. Boucher ed. Systems Analysis and Policy Planning: Applications in Defense. American Elsevier Publishing Co. N.Y. 1968
- Quinn J. B. Top Management Guides for Research Planning. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 362-396.
- Fundamental Research can be Planned. Harvard Business Review, Vol. 42 N° 1, pag. 111-124. Enero-Febrero 1964.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
 =====

- Randle, C. W. Problems of R & D Management, Harvard Business Review Vol. 37 N° 1, pag. 128-136. Enero-Febrero 1959.
- Rapoport, L. A. y Drews W. P. Mathematical Approach to Long Range Planning. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 290-314.
- Rautenstrauch, W. y R. Villers. Budgetary Control N.Y. Funk & Wagnalls 1950.
- Ravencroft, E. A. Return on Investment. Harvard Business Review Vol. 38 N° 2. Marzo-Abril 1960.
- Redfield. Element of Forecasting. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 64-75.
- Ringback, K. A. Organized Corporate Planning Systems. Doctoral Dissertation Graduate School of Business. University of Wisconsin 1968.
- Roberts, B.B. Industrial Dynamics and the Design of Management Control Systems. En "Management Controls" pag. 102-126, N. Y. McGraw Hill Book Co. Inc. 1964.
- Roman, DD. The PERT System: An Appraisal of Program Evaluation Review Techniques. Journal of the Academy of Management, Vol. 5 N° 1, pag. 57-65. Abril 1962.
- Root, L. Eugene y George A. Steiner. The Lockheed Aircraft Corporation Master Plan. En "Long Range Planning for Management" por Ewing. Cap. 24
- Rostow, Eugene, V. The Corporation in Modern Society.
- Roy, H. J. H. Operation Research in Action. Harvard Business Review Vol. 36 N° 5, pag. 120-128.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
 =====

Septiembre-October 1958.

- Rucker, A. W. Clocks for Management Control. Harvard Business Review Vol. 33 N° 5 , pag. 68-80. Septiembre-October 1955.
- Runemel, J. The Dimensionality of Nations. National Science Foundation 1964.
- Russett, B. M. World Handbook of Political and Social Indicators, Pag. 142-144, 22-27, 45-48-49-53-, 196-198-199-201, 221-224, 132-136, 248-257, 175-179, 108-110, 118-122, 126-127, 51-52. Yale University Press. New Haven and London 1964.
- Salverson, Melvin E. The Strategy of Innovation in Technical Industries. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 87-106.
- Scaff HH. Establishing and Controlling . The Goals of Business. The Controller, Vol. 20 N° 7, pag. 311-314 Julio 1952.
- Scheid Philip, N. Charter of Accountability for Executives Harvard Business Review, pag. 88-98. Vol. 43 N° 4 Julio-Agosto 1965.
- Scherwing, D. S. The Meaning of Control. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 426-430.
- Scheu, Edward M. Jr. Getting Formal Planning Established. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 173-178.
- Schrage, Harry. The R & D Entrepreneur: Profile of Success, Harvard Business Review Vol. 43 N° 6,

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- pag. 56-69. Diciembre 1965.
- Schwitzer, Joseph P. Computer Effect Upon Management Jobs. Academy of Management Journal. Vol. 8 N° 3, pag 233-236. Septiembre 1965.
- Scott, Brian W, Long Range. Planning in American Industry. N.Y. American Association, 1965
- Seligman, Daniel, McNamara's Management Resolution. Fortune pag. 117-121, Julio 1965.
- Shapiro, Stanley. Comparative Marketing and Economic Development En Science in Marketing, editado por George Schwartz, pag. 407. John Wiley and Sons N. Y. 1965.
- Shapard, H. A. Nine Dilemmas in Industrial Research. Administrative Science Quarterly, Vol. 1 N° 3, pag. 295 -309. Diciembre 1956.
- Shillinglaw, G. Guides to Internal Profit Measurement, Harvard Business Review, Vol 35 N° 2, pag. 82-94. Marzo-Abril 1967.
- Shoderbek, Peter. P. The Study of Application of PERT. Journal of the Academy of Management, Vol 8 N° 3. pag. 199-210. Septiembre 1965.
- Shultz, G. P. y Whisler R.L. Management Organization and the Computer. Glencoe Ill. Free Press 1960.
- Sickman, Philips. The Battle for the Kitchen, Fortune. Enero 1964.
- Simon, H. A. The New Science of Management Decision, N. Y. Harper 1960.
- The Automation of Management. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (CONT.)
 =====

- pag. 517-521.
- Administrative Behavior, 2nd. ed. N. Y. MacMillan 1958, Cap.II.
- Smith, Richard A. How a Great Corporation got out of Control, Partes I y II, Fortune. Enero-Febrero 1962
- Smithies, Arthur. A Conceptual Framework for the Program Budget. RM-4271-RC, Santa Monica, California, Rand Corporation. Septiembre 1964.
- Solomon, E. ed. The Management of Corporate Capital. Glencoe Ill. Free Press 1959.
- Divisional Performance: Measurement and Control. N. Y. Financial Executives Research, Fdn, 1965. Cap. III, IV y VIII.
- Sord, Burnard H. y Glenn A. Welsch. How Economic And Sales Forecasts are Made . En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag.443-453. Business Budgeting, N. Y. Controlership Foundation. Inc.1958.
- Sorensen, Charles E. y S. T. Williamson. My Forty Years with Ford. W. N. Norton, N. Y. 1956.
- Spencer, M. H. y T. Matheis Forecasting Sales of Consumers Durable Goods. California Management Review Vol. 14 N° 3, pag. 75-101. Primavera 1962.
- Stanford Research Institute Long Range Planning Service. Organized Planning in 40 Major US Corporations. Report N° 365 Diciembre 1968.
- Stanley, Alexander O. Handbook of International Marketing. McGraw Hill Book Company Inc 1963.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Steiner, George A. Managerial Long Range Planning. Todos los capítulos pero especialmente: 1, 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19 y 20. N. Y. McGraw Hill Book Co. Inc 1963.
- The Critical Role of Top Management in Long Range Planning. Arizona Review Vol 15 N° 4, Chart on pag. 3 y 5-19, Abril 1966, y en Financial Executive Vol. 34 N° 7, pag. 54-61, Julio 1966.
- Making Long Range Company Planning Pay Off. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 140-149.
- Linear Organization Charts. California Management Review, Vol. 1 N° 2, pag. 11-19. Invierno 1959.
- What do we Know About Using Long Range Plans. California Management Review, Vol. 2 N° 1, pag. 92-103. Otoño 1959.
- How to Forecast Defense Expenditures. California Management Review, Vol. 2 N° 4, pag. 82-99. Verano 1960.
- How to Assure Poor Long Range Planning for your Company. California Management Review Vol. VII N° 4, pag. 93-94. Verano 1965.
- Why and How to Diversify. California Management Review, Vol. VI N° 4, pag. 11-18. Verano 1964.
- Better Management in Government Through Program Budgeting. Business Horizons Vol. VII N° 1, Primavera 1965.
- Top Management Planning . The MacMillan Company Collier MacMillan Limited London 1969.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Stages in Development. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 184-186.
- Problems in implementing Program Budgeting.
RM- 4514 RC Santa Mónica California Rand Corporation. Agosto 1965.
- Steiner, George A. y Warren M. Cannon, eds. Multinational Corporate Planning. The Macmillan Co. London Collier Macmillan Ltd. New York 1966.
- Steiner, George A. y William G. Ryan. Managerial Methods of Successful Projects. NASA Research Paper N° 1 Division of Research, Graduate School of Business Administration UCLA. Noviembre 1965.
- Stern, Mark E. Marketing Planning: A Systems Approach, McGraw Hill Book Co. 1966.
- Stewart, Robert F. y Marian O. Descher. The Corporate Development Plan, Report N° 183, pag. 21. Industrial Economics Division. Stanford Research Institute Menlo Park, California. Septiembre 1963.
- Stieglitz Harold y Allen R. Janger. Top Management Organization in Divisionalized Companies. Studies in Personnel Policy N° 195, pag. 101-111, 185-187.
- Summer C.E. The Future Role of the Corporate Planner. California Management Review, Vol. 3 N° 2, pag. 17-31. Invierno 1961.
- Suojanen, W. W. Management Theory: Functional and Evolutionary. Journal of the Academy of Management, Vol. 6 N° 1, pag. 7-17, Marzo 1963.
- Sweet, Franklyn H. Strategic Planning: A Conceptual Study. Austin: Bureau of Business Research, University

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- of Texas, 1964.
- Teal, G. K. Selecting Worthwhile Research Projects. Achieving Full Value from R & D Dollars Management Report N° 69, pag. 12-21. N. Y. American Management Association 1962.
- Thompson, Stewart . How Companies Plan. Research Study N° 54, N. Y. Amer. Management Association 1962.
- The Company's Creed. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 81-87. Management Creeds and Philosophies. N. Y. American Management Association, 1958.
- Tietjen, K.H. Organizing The Product Planning Function, N. Y. American Management Association 1963.
- Tiffany, K. C. Budgeting as a Management Guide. NACA Bulletin, Vol.31 N° 5, pag. 589-600. Enero 1950.
- Tilles, Seymour. Identifying Goals. En "Long Range Planning for Management" por Ewing, pag. 70-73.
- Developmental Models and Corporate Growth. California Management Review, Vol VI N° 3, pag. 29-36. Primavera 1964.
- How to Evaluate Corporate Strategy. Harvard Business Review, Vol.41 N° 4, pag. 111-121. Julio-Agosto 1963.
- Strategies for Allocating Funds. Harvard Business Review, Vol.44 N° 1, pag. 72-80. Enero-Febrero 1966
- Tomb, J. D. A new Way to Manage Integrated Planning and Control. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag. 135-140.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Tse, J. Y. D. Profit Planning Through Volume Cost Analysis
N..Y. Macmillan, 1960.
- United Nations. Statistical Yearbook, pag. 23-29, 330-333,
351-358, 379-380, 529-535, 549-550, 706-707,
714-715, 451-453, 391-398, 387-390. 1964.
Demographic Yearbook, pag. 156-167, 620-623,
550-557, 690-700. 1964.
Compendium of Social Statistics, pag. 155-160,
323-328, 329-336, 343-348. 1963.
- United States Department of Labor. Labor Development
Abroad, pag. 14. Mayo 1964.
- Vergin, Roger C. y Andrew J. Grimes. Management Myths and
EDP. California Management Review, Vol VII N°1
pag. 59-70. Otoño 1964.
- Villers, R. Research and Development: Planning and Control
N. Y. Financial Executives Research Foundation
Inc 1964.
- Vancil, Richard F. ...So You Are going to have a Planning
Department. Harvard Business Review, Mayo-Junio
1967.
- Wagner, H. M. Practical Slants and Operations Research.
Harvard Business Review, Vol.41 N° 3. Mayo-
Junio 1963.
- Walker, E. H. y W. H. Baughm. Planning for Total Finan-
cial Requirements. En "Long Range Planning for
Management" por Ewing, pag. 471-502
The Judgment Factor in Investment Decisions.
Harvard Business Review, Vol.39 N° 2, pag.93
Marzo-Abril 1961

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Warren, H. W. y Solomon M.B. A Misplaced Emphasis in Capital Budgeting. Quarterly Review of Economics and Business, Vol.2 N° 1, pag. 39-46. Febrero 1962.
- Warren, Kirby. Long Range Planning: The Executive Viewpoint. Englewood Cliffs N. J. Prentice Hall Inc. 1966.
- Walsh, Francis J. Jr. Internal Auditing. Studies in Business Policy N° III. N. Y. National Industrial Conference Board 1964.
- Weiner, Jack B. What Makes a Growth Company. Dunn's Review Modern Industry, Vol 84. Noviembre 1964.
- Welsch, G. A. Budgeting: Profit Planning and Control. Englewood Cliffs, N. Y. Prentice Hall 1957.
- Westinghouse Electric Corporation. Planning and Control of Facilities Expenditures. Pittsburgh, Pa. Westinghouse 1964.
- Planning Guide. Pittsburgh Pa. Westinghouse Electric Corporation, 1967.
- Weston, J. F. The Timing of Financial Policy. The Controller, Vol. 29 N° 12, pag. 596. Diciembre 1961.
- Wickenden, W. C. Flexible Budget for Cost Control. NACA Bulletin, Vol. 30 N° 7, pag. 771-782. Marzo 1949.
- Williams, J. D. The Complete Strategyst. N. Y. McGraw Hill Book Co. 1954.
- Williamson, Harold F. Winchester: The Gun that Won the West. A.S. Barnes and Co. Inc. N. Y. 1963.

B I B L I O G R A F I A G E N E R A L (C O N T .)

- Wilson, Charles Z. y Marcus Alexis. Basic Frameworks for Decisions. En "Management: A Book of Readings" por Koontz y O'Donnell, pag.87-96.
- Wilson, S. R. Improving Profits through Intergrated Planning and Control. Englewood Cliffs N.Y. Prentice Hall 1968.
- Winer, Leon. Are you Really Planning your Marketing? Journal of Marketing, pag. 15. Enero 1965.
- Wrapp, H. E. Organization for Long Range Planning. En "Long Range Planning for Management" por Ewing pag. 147-167.
- Young, R. B. Keys to Corporate Growth. Harvard Business Review, Vol.39 N° 6, pag. 51-62. Noviembre-Diciembre 1961.
- Young and Rubicam. When a Frontier is not a Frontier. Young and Rubican, Bruselas. Mayo 1966.

PRIMERA PARTE

La primera parte de esta obra tiene por objeto:

1. Introducir al lector en una serie de conceptos y definiciones de planificación, junto con una perspectiva histórica de la evolución de este arte.
2. Presentar un esquema de planificación que refleje las experiencias que el autor ha tenido en este dominio con diversas empresas multinacionales.

CONCEPTOS, DEFINICIONES Y
EVOLUCION DE LA PLANIFICACION

Los dos capítulos que inician esta primera parte tienen por objeto definir a la planificación, mostrar la evolución de este arte y su importancia fundamental en el desarrollo de las actividades de una empresa moderna (su presencia casi ineludible), pero también de presentar sus limitaciones y las consecuencias que sobre el esquema sociocultural puede llegar a tener un sistema de esta índole.

Para estos dos capítulos, como para la primera parte del tercero que describe una serie de modelos clásicos de planificación, se ha utilizado una bibliografía muy extensa, por sobre todo en inglés, dada la poca disponibilidad de material sobre este tema en castellano, que figura en el apéndice bibliográfico al final de este trabajo.

Igualmente se ha utilizado como fuente, una serie de obras de autores especializados en esta materia para resumir las formas de organización posible y necesaria para la puesta en aplicación de un sistema de planificación.

UN ESQUEMA DE
PLANIFICACION

Una vez delineadas las formas de organización posible se describe una organización, que servirá de base para presentar un esquema de

* Aparecen como Introducción a las Partes I y II de esta obra

planificación articulado que pueda aplicarse a una variedad de grandes empresas multinacionales.

Comienza el desarrollo de este modelo en las dos últimas partes del capítulo tercero. El cuarto capítulo está dividido en cinco fases que reflejan las etapas que se consideran necesarias para la planificación y el control de una gran empresa y que son:

1. Preparación de la Información
2. Establecimiento de Objetivos Preliminares
3. Formulación de Planes Preliminares
4. Preparación de Planes Finales
5. Supervisión y Control de la Ejecución del Plan

Estas etapas y su contenido no han sido fijadas en forma arbitraria. Reflejan el fruto de la experiencia del autor como consultor administrativo donde, en varias oportunidades, ha tenido por tarea asistir a grandes empresas europeas y americanas en la puesta en marcha de sistemas de planificación.

La descripción del sistema se encuentra principalmente en el capítulo cuarto de la primera parte y es necesario agregar que la filosofía que subyace al sistema propuesto es la de planificar a partir de la base y que aún cuando es una Dirección General central la que fija los objetivos, (lo que es imprescindible) lo hace a partir de la información enviada por, y en pleno acuerdo con los ejecutivos responsables de su obtención.

Una vez finalizada la presentación del sistema de planificación que se propone, es decir hecha la provisión del marco de referencia conceptual, se pasa a analizar la planificación de la comercialización, un problema específico dentro de ese marco, en la segunda parte de este estudio.

SEGUNDA PARTE

El objeto principal de esta segunda parte del estudio es demostrar el rol fundamental que tiene la comercialización en el ciclo de planificación y el modo en que se interrelaciona con éste.

Para cumplir con el fin mencionado, se desarrollan esencialmente las siguientes ideas:

- La comercialización, una actividad empresarial fundamental.
- Rol de la comercialización en el proceso de la planificación.

LA COMERCIALIZACION UNA ACTIVIDAD EMPRESARIA FUNDAMENTAL

Se exponen aquí los conceptos que definen a la comercialización y su evolución desde un simple rol de ventas, hasta el de concepto rector de una empresa con múltiples ramificaciones y especialidades.

El capítulo quinto desarrolla las características más generales de la comercialización, mientras que en el sexto se examinan aspectos particulares de la gestión de esta función, en el contexto de una operación multinacional. En este último capítulo, se trata de modificar el punto de vista que favorece la estructuración estrictamente local de la comercialización, al mismo tiempo que se proponen diferentes ideas aplicables a una regionalización de decisiones de esta función.

En este capítulo sexto se sitúa la posición de la Argentina respecto de países que se encuentran en un estado técnico de desarrollo análogo y asimismo, en comparación con los demás países latinoamericanos con el fin de permitir en nuestro país el análisis y orientación de estrategias de comercialización regional.

ROL DE LA COMERCIALIZACION

EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACION

El capítulo séptimo, basado sobre el proceso de planificación propuesto en la primera parte, describe el rol específico de la comercialización en el desenvolvimiento de aquél.

Comienza este capítulo examinando la manera como se integran el proceso de planificación general y el de comercialización. Pasa después a evocar, someramente, las actividades comerciales en cada una de las fases de planificación. Termina, desarrollando el sujeto de la planificación de la comercialización para productos industriales, que por sus características específicas, es interesante mostrar separadamente.