
PLANEACION ESTRATEGICA Y MERCADEO

JORGE ENRIQUE VANEGAS OSORIO

INTRODUCCION

En épocas de cambios, en la era del servicio y de la información, aludir a la tarea gerencial es ubicarse bajo un contexto eminentemente estratégico. El cambio es la constante y el elemento más común en la vida de la empresa de hoy, un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes idem, para el manejo acertado de sus negocios.

Planeación Estratégica, Calidad Total y Mejoramiento Continuo son herramientas para la actividad de la dirección, pero en ningún momento son como la tabla de salvación para una empresa en crisis.

La administración, la organización y el medio, interactúan dinámicamente y de manera permanente. Variables como la competencia, aspectos políticos, factores económicos, situaciones sociales, naturales y avances tecnológicos, producen un alto impacto en todas las decisiones actuales y

futuras, o sea en la planeación. Es el caso de la última década del siglo XX y las expectativas para el cercano siglo XXI, con circunstancias que exigen respuestas estratégicas inmediatas y diferenciales para orientar adecuadamente el rumbo de las organizaciones enfrentadas ante un entorno cada vez más complejo.

Del marco de referencia de los 90 ya prospectado hacia los 2000, no escapa ningún negocio, este es y será el escenario de todas las empresas del sector público y privado, con ánimo o sin ánimo de lucro, de manera irreversible.

Las estrategias soportadas en planes bien elaborados no dan espera en esta guerra del mercadeo en la que se libran batallas permanentes para sacar ventajas comparativas y desarrollar con verdadera habilidad corporativa las fortalezas competitivas de productos, servicios y organizaciones. Detrás de cada ejecutoria gerencial están las guías de acción basadas en procesos de planeación de largo, mediano y corto plazo. No puede concebirse en el mundo empresarial moderno al

JORGE ENRIQUE VANEGAS OSORIO. Administrador de Negocios y Especialista en Mercadeo, Universidad EAFIT.

referirse a la planeación un concepto diferente al de la planeación estratégica, para enfocar a las gerencias hacia decisiones coherentes y una ordenada administración.

Al explorar elementos de teoría y práctica, sobre planeación estratégica, estos no son muy distantes. Las diferencias estriban en la particular aplicación para cada situación empresarial, pero todo lo que se ha esquematizado no es más que el producto de la práctica.

Las estrategias soportadas en planes bien elaborados no dan espera en esta guerra del mercadeo en la que se libran batallas permanentes para sacar ventajas comparativas y desarrollar con verdadera habilidad corporativa las fortalezas competitivas de productos, servicios y organizaciones.

La Planeación Estratégica apoya verdaderamente la toma de decisiones pero su efectividad depende de su correcta interpretación y ejecución en el escenario real de cada organización. Para discernir del tema, etapa por etapa, son varias las precisiones que deben hacerse acerca de la adopción y utilización de esta poderosa herramienta administrativa:

1. El esquivarla por la complejidad del dilema largo plazo vs mediano plazo, largo plazo vs corto plazo, o mediano plazo vs corto plazo, que marca uno de los puntos de discusión más comunes y críticos entre los gerentes colombianos y demás miembros de los equipos directivos, frente a la planeación estratégica. En otros casos, algunos gerentes, en un craso error y manifestación de miopía administrativa y de mercadeo la descartan y minimizan, mientras se dan también extremos de obsesión con el tema, donde todo se vuelven planes estratégicos y la empresa se queda en eso: Planes al por mayor y pocas realizaciones. Los dos polos, nos llevan a un gran cuestionamiento inicial: ¿Cómo entender la Planeación Estratégica? la Planeación Estratégica debemos entenderla como lo que es. Se trata de una herramienta gerencial muy importante, un gran apoyo administrativo, pero

no de la gerencia. Esta debe complementarse con dos elementos básicos:

- Procesos de calidad total y,
- Mejoramiento continuo.

Por lo tanto, en la actualidad gerencial debemos partir de la idea de estos tres conceptos: Planeación Estratégica, Calidad Total y Mejoramiento Continuo como herramientas para la actividad de la dirección, pero en ningún momento como la tabla de salvación para una empresa en crisis. Como bien lo señaló en su conferencia durante el SIMPOSIO INTERNACIONAL DE MERCADERO ESTRATEGICO, SIME-Siglo XXI, celebrado este año por la Universidad EAFIT de Medellín el conocido asesor y consultor colombiano, doctor RAUL VELEZ VELEZ: "La gran conclusión a que ha llegado después de trabajar con varias empresas del país en el área estratégica y de mercadeo es que las organizaciones no son mejores o peores que sus conductores. Y me refiero a las direcciones organizacionales, a los gerentes. La planeación estratégica y la calidad total, son unas herramientas que ayudan a la gerencia pero no reemplazan la gerencia. Por esto cuando las organizaciones se introducen en procesos de cambio, llámese planeación estratégica o calidad total no se está llegando a una panacea sino que se está apelando a una herramienta administrativa y estratégica.

Si les preguntáramos a los conductores de las organizaciones, qué es lo que ellos manejan, responderían, sin duda:

- Administro recursos.
- Dirijo a la gente.
- Manejo la competencia.
- Administro a los proveedores.

Pero si nos enfocamos hacia un lugar común sobre lo que cada director maneja a diario, tenemos que llegar a un denominador común: Todo lo que los conductores manejan a diario son procesos de cambio y el cambio tiene un alto impacto en todas las decisiones gerenciales y de mercadeo tanto en Colombia como en el mundo".

De esta manera establecemos el primer nivel de interpretación de la verdadera dimensión de la

planeación estratégica. Conviene advertir cómo se ha llegado a la mitificación en el tratamiento de esta temática que tanto espacio ha ocupado en la literatura administrativa y gerencial desde los años 70, con gran énfasis en los 80 y 90, mitificación que no es conveniente y ha despertado antipatías hacia la planeación estratégica, un mal precedente que hace complejos sus postulados y desvirtúan su real alcance.

2. La planeación estratégica pretende llevar a las organizaciones hacia áreas de crecimiento constante, a establecer con claridad las reales potencialidades de un producto, servicio o negocio y a cómo enrutar esas unidades estratégicas (UEN) hacia el encuentro de las mejores oportunidades en el mercado; para lograrlo nos debemos valer de un proceso lógico dirigido hacia la formulación de programas coherentes. El salirle al paso a las oportunidades va más allá de la actitud de reacción, limitada a que las cosas sucedan y con mayor razón, cuando éstas se dejan al azar. No cabe duda que responder inmediatamente es una fortaleza estratégica de la gerencia y la empresa, pero no es sano esperar que los hechos se den para reaccionar.

Cuando se asume esta herramienta, debe hacerse rigurosamente y con la garantía de una cobertura total del proceso que necesariamente ella implica.

3. Otro elemento de trascendencia es el acoplamiento estratégico. La planeación estratégica pretende que las organizaciones estén alineadas y sincronizadas entre tres elementos claves:

- Medio.
- Objetivos y
- Estrategias

Una empresa con objetivos de 1992 y con proyecciones para el futuro en un medio convulsionado, el de 1992, no puede dirigirse con estrategias de 1985. Son tres aspectos que van de la mano y por tanto deben acoplarse; no quiere decir lo anterior que el regresar en un determinado momento a la aplicación de estrategias anteriores, rediseñadas, sea un error. Retomando la aseveración, indica que no podemos tener estrategias que se alejen del diagnóstico presente y futuro, con programas desactualizados y faltos de consistencia. La gerencia del 92, exige objetivos para el 92 y en adelante, con estrategias del 92 y prospectivas.

4. Otra variable por considerar: La posición estratégica del negocio frente a su competencia. El rumbo de la empresa debe determinarse y el arte de triunfar en un mundo empresarial competido exige adoptar una posición que identifique la actitud de la compañía para conducir sus acciones hacia el logro de ventajas duraderas y reales en el mercado, cualquiera sea la capacidad financiera, tamaño y recursos de ese negocio. Hay que saber cuál es esa posición, porque de allí se derivarán los planes que más convengan a los intereses empresariales y especialmente las políticas.

En el mercado no todos pueden ser líderes y no todos pueden exponer estrategias de una firma líder. La filosofía estratégica debe acomodarse a las condiciones de cada compañía: Desde la posición del líder, que debe defenderse y consolidarse; del retador, quien ataca frontalmente al líder porque tiene recursos; del flanqueador, que es el que ataca por los lados, centrándose en mercados donde puede ser líder y del guerrillero, las empresas que atacan en territorios y productos que no tiene el líder. En todas las circunstancias hay oportunidades, pueden desarrollarse unidades estratégicas de negocio, obtenerse ventajas competitivas y garantizar el desarrollo y crecimiento de las empresas. Ello revalida el concepto de la Planeación Estratégica como un arma que no hay que dejar de esgrimir.

El ejercicio de la planeación estratégica lleva a replanteamientos estratégicos con carácter de permanentes frente al fenómeno del cambio, la gran constante en la gestión organizacional y una continua voz de alerta para la gerencia.

5. Aparece en escena un punto clave: El crecimiento manejado acertadamente -para que no se salga de las manos el negocio- y con la ejecución de un proceso equilibrado es básico en la concepción de la Planeación Estratégica. Crecer es una ley natural en el ser humano y en la empresa, pero crecer por crecer no es bueno. Se requiere de un crecimiento sano, en el que se incrementen utilidades, se eleve el volumen de ventas, crezcan las

operaciones y la estructura de la organización, pero sin desbordarse. Esto se controla con adecuados planes estratégicos de largo y mediano plazo, y la correcta aplicación de planes anuales de mercadeo. Un crecimiento grasoso y canceroso, desgasta la gerencia, pone en aprietos a las empresas e interfiere con la planeación estratégica.

El crecimiento grasoso, es aquel donde las operaciones son cada vez mayores, se crece el volumen de ventas, se engrandece mucho la estructura, pero flaquean las utilidades; por allí comienzan las fugas que dan origen a la improductividad del negocio con una estructura inflada y operaciones ineficientes. Esto es precisamente la resultante de una débil planeación estratégica.

El crecimiento canceroso es aquel donde las operaciones crecen, las ventas -en menor proporción-, las utilidades se mantienen o declinan y con la estructura sucede que crece más de lo que puede soportar la organización -o decrece y se reduce- y está en capacidad de afrontarlo; en ambos casos se tipifica la organización enfermiza y con serias carencias en planeación estratégica.

La planeación estratégica consiste en decisiones proyectadas por la gerencia de la empresa, que buscan la mayor ventaja competitiva.

6. El ejercicio de la planeación estratégica lleva a replanteamientos estratégicos con carácter de permanentes frente al fenómeno del cambio, la gran constante en la gestión organizacional y una continua voz de alerta para la gerencia. Todas las modificaciones en las circunstancias tecnológicas, económicas, sociales, políticas, demográficas y culturales exigen respuestas que transporten las empresas hacia ventajas comparativas; no son las respuestas simplistas del acomodamiento y el manejo restringido del día a día. Se trata de planear estratégicamente para proyectar el futuro, ser generadores del cambio y no sólo gerenciar para adaptarse a los cambios. Es vasta la amplitud del fenómeno, las estrategias deben cambiarse porque los públicos de la compañía cambian y cada vez éstas son más frágiles en el tiempo. Veamos, quiénes cambian:

- Proveedores.
- Distribuidores.
- Competidores
- Clientes (consumidores).

Todos obligan al rediseño, no se planea para un día y la planeación estratégica ante situaciones cambiantes lleva al establecimiento de medidas inmediatas, de corto plazo, pero siempre dirigidas al mediano y largo plazo. Sin embargo debe quedar muy en claro que el concepto de la planeación estratégica no es patrimonio único del espacio del largo plazo. La planeación estratégica se descarta en sus metas, sus objetivos, estrategias y tácticas como una cascada, mediante planes anuales de mercadeo, planes estratégicos para el corto plazo. Lo importante es cómo plantear las acciones ante las cuales la gerencia tiene disyuntivas constantes:

- 6.1 Reubicar la transformación empresarial.
- 6.2 Que el cambio y su impacto le impongan la estrategia.
- 6.3 Que la gerencia oriente la estrategia hacia el cambio.

En el primer caso, se trata de empresas con estrategias neutras, en el segundo caso, la gerencia de estrategias pasivas y en el tercero, el prototipo de empresas con estrategias activas, que es lo ideal.

En Colombia el panorama para el sector industrial y comercial, público y privado, grande, mediana y pequeña empresa, es de escenarios cambiantes tanto en lo regional como en lo internacional.

Mirándonos hacia adentro, vivimos una situación política sustentada por una nueva constitución que aún no se digiere ni tiene total aplicabilidad; en lo social, un estado de anarquía promovido por las acciones beligerantes de la guerrilla, el narcotráfico, los paramilitares, la delincuencia común y un proceso de pacificación estéril hasta el presente; para completar el oscuro horizonte, un pueblo desconcertado, inseguro, temeroso y cada vez con menor credibilidad en las instituciones y en su gobierno.

En lo económico, una crisis permanente, medidas naturalmente impopulares en el proceso de

apertura, una economía deficitaria y desbalanceada, mayores cargas impositivas e irregularidades en la tan cantada apertura; a ello se une el caos del sector energético, el debilitamiento general del comercio, las consecuencias que no se dejan esperar para el sector industrial, una inflación que se mantiene, nivel de precios en alza y cada vez menor poder adquisitivo de los consumidores; en este panorama local también se identifica la privatización efectiva, o en proceso, de empresas otrora estatales; la proliferación de la conciencia ambiental, el auge de productos competidores extranjeros, más el acceso de multinacionales en Colombia y muchos programas de calidad total en los distintos sectores.

Al mirar el resto del mundo, también se presenta un entorno cambiante. Muchos son los procesos de desregulación, conformación de bloques económicos, mercados comunes, una acentuada manifestación del consumidor verde (mercadeo ecológico), caída total del comunismo (URSS) y, muchas y profundas transformaciones geopolíticas. ¿Qué determinan estos cambios? La urgente necesidad de una planeación estratégica consistente. ¿Para qué? Para que las empresas se dispongan en otros mercados a la explotación de sus ventajas comparativas, para acceder a nuevas fuentes de financiación internacionales y buscar una auténtica coalición entre mercadeo y tecnología; esto dentro del contexto de la gran industria. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, planeación estratégica para la consolidación de sus mercados, el desarrollo de productos y acciones que defiendan posiciones de los ataques originados por la llegada de artículos de otras latitudes, y con programas que simultáneamente, no dejen al margen la competencia que deben afrontar internamente.

7. El manejo del riesgo, es otro enfoque dentro de la planeación estratégica y está ligado al control de procesos de cambio.

Se trata de la gerencia atenta a situaciones que generen debilitamiento a la organización. La neutralización de amenazas, es otro de los blancos hacia donde apunta la planeación estratégica que como instrumento permite la detección de conflictos en el mercado y medidas que conlleven a: • Su eliminación total, • la normalización, o en el mejor de los casos, • su conversión en oportunidades. Es bueno aclarar que, lo que representa un riesgo para una empresa por las acciones de un competidor,

puede ser una oportunidad para otra en la misma actividad. Por lo tanto en el nivel de amenazas, si bien hay variables semicontrolables y no controlables que son común denominador para todas las organizaciones, los riesgos no son totalmente comunes y dependerá esa diferenciación de la posición de cada empresa en el mercado.

Un análisis de entorno debe ser profundo, con suficiente información y debe estar en contacto con todas las variables controlables, semicontrolables y no controlables para la gerencia.

En síntesis, son siete los puntos para considerar en este proceso básico de ubicación, identificación e interpretación del interrogante: para qué, la planeación estratégica:

- 7.1 Resolución de los enigmas del corto plazo vs largo plazo.
 - 7.2 Identificación de oportunidades y definición de unidades estratégicas de negocio (UEN).
 - 7.3 Sincronización de objetivos y estrategias empresariales, con su medio.
 - 7.4 Posición estratégica y filosofía empresarial, claramente definidas.
 - 7.5 Orientación y control del crecimiento de la organización.
 - 7.6 Formulaciones estratégicas para afrontar el cambio. Su evaluación y comprensión.
 - 7.7 Neutralización de amenazas en el mercado.
8. Podemos ahora entrar a definir, al buscar la abstracción y una generalización, dar una definición de planeación estratégica que involucre sus prácticas en nuestra teorización. La planeación estratégica consiste en decisiones proyectadas por la gerencia de la empresa, que buscan la mayor ventaja competitiva -sobre el mercado meta y la competencia, con objetivos, programas y acciones- llevados al medio ambiente organizacional. Está presente en todas las áreas de una compañía, pero centrada en las acciones de mercadeo e inversión.

La planeación estratégica debe ser flexible y entre sus aportes están:

- La agilización de la toma de decisiones, bien sustentadas.
- El manejo racional de la información interna y externa.
- El control a las actividades de mercadotecnia y la toma de medidas correctivas.
- La promoción de la diversificación y la innovación.

Con la planeación estratégica se buscan los logros de metas y objetivos -medibles y alcanzables-, que están dentro del marco de referencia de la misión empresarial. La planeación estratégica va unida a la calidad total y a los sistemas de información en la empresa. Las organizaciones basadas en el conocimiento del oficio, son las que satisfacen necesidades y deseos adecuadamente, las que en opinión del cliente son mejores que la competencia y las empresas modelo en el presente y futuro.

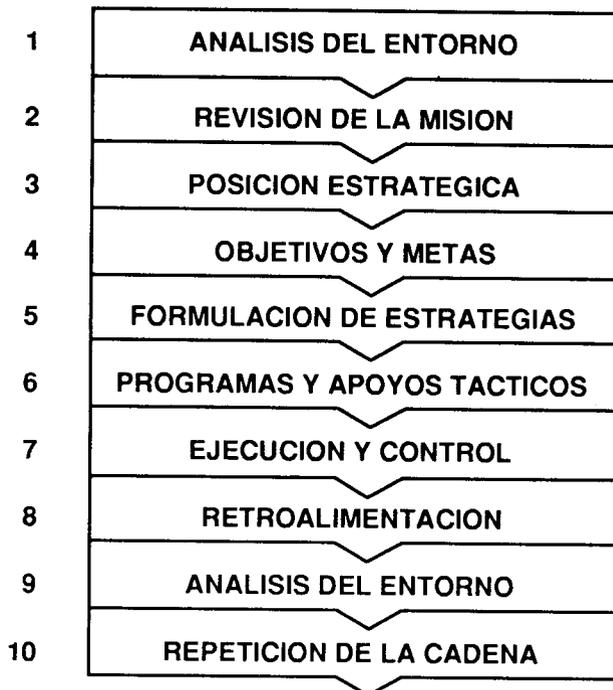
Son, en definitiva, empresas con un mayor bagaje estratégico.

El proceso de la planeación estratégica centra a la gerencia en los factores claves de éxito (F.C.E.) en las operaciones de una empresa para buscar y reforzar sus ventajas competitivas en cada acción.

9. El proceso de la Planeación Estratégica

9.1 El Análisis del Entorno - Diagnóstico de la Empresa. El inicio del proceso tiene dos vértices. A nivel interno, la evaluación para establecer puntos fuertes y puntos débiles y el diagnóstico externo en el que debe haber una clara observación del medio con el fin de detectar las oportunidades y las amenazas. Es una etapa definitiva en la cual se establece cómo está la organización, cómo está el medio, qué oportunidades de negocio existen, cuáles son los niveles de riesgo y cuáles, las amenazas para la empresa.

Un análisis de entorno no puede ser superficial, debe ser profundo, con suficiente información y debe estar en contacto con todas las variables



controlables, semicontrolables y no controlables para la gerencia.

9.2 Revisión de la Misión. La misión de la empresa, es un término en Colombia, con el mismo auge de los temas de planeación estratégica y la calidad total. La misión hay que actualizarla porque es muy importante definir la razón de ser de un negocio, para qué tipo de público están dirigidos los productos y/o servicios. Saber en qué negocio estamos.

La misión de la organización deben conocerla todos sus miembros.

Hagamos mención de un ejemplo hipotético que puede asimilarse a la vida real en el caso de una misión comercial mal definida en términos de mercadeo. Los productores de lentes en un importante país, tenían como misión hasta 1975 producir artículos para atender necesidades oftalmológicas y problemas oculares. En una nación experta en diseño, se definió su misión como: La producción de moda, color, comodidad y mejoramiento de la presentación personal con artículos para la visión en diferentes circunstancias y estados climatológicos.

Esta empresa que se centró en lo que el mercado quería arrolló a las demás competidoras y su éxito consistió en definir una misión acorde con las expectativas del mercado. El ejemplo anterior

muestra cómo en la misión de mercadeo, hay que concretar para que es el negocio. La declaratoria de misión debe involucrar también a los colaboradores -públicos internos- y enfatizar el concepto de servicio en términos de mercadeo. Otros públicos que deben tenerse en cuenta son los inversionistas y la sociedad.

9.3 La Posición Estratégica. Debe evaluarse permanentemente y es tan importante que siempre debe preceder en la planeación estratégica los programas: si se trata de una compañía líder, ésta debe revisar y ajustar sus procesos continuamente. La dimensión de la posición estratégica gira en torno a una acción medular que es matriz de las demás etapas del proceso de la planeación estratégica y el rumbo de la empresa, que determina la gerencia.

Otra posición distinta a la del líder es la de retador fuerte, la de flanqueo o de guerrillero. No siempre se es líder, se puede pasar a un segundo plano. La competencia se mueve y los consumidores cambian. Una firma con posición de líder tiene que desarrollar estrategias de líder y así cada una desde su posición. Hay una frase que explica la trascendencia de la posición estratégica: "Para ser líderes, para ser los mejores, no se tiene que ser los más grandes".

9.4 Metas y Objetivos. Saber dónde queremos llegar en un lapso determinado y cuantificar en cifras las expectativas, marca los parámetros para planear las acciones. Llenarse de objetivos y metas no es procedente en los actuales esquemas empresariales. Hay que fijar un número de objetivos no mayor a doce (12) en el concepto de largo plazo, ocho (8) en el mediano y entre cuatro (4) y seis (6) en el corto plazo. Cuando se apunta hacia muchos blancos se les pega a muy pocos. El reto gerencial es definir bien los objetivos y no confundirlos con estrategias. Aunque lo que para un plan puede ser una estrategia en otro plan puede ser un objetivo.

Si ilustramos situaciones reales a nivel empresarial puede suceder que para una compañía que adoptó la estrategia de implementar un programa de Calidad Total, su objetivo primordial puede ser mejorar los niveles de servicio al cliente; pero para otra que tiene muchos problemas humanos y está saturada de conflictos internos el objetivo puede ser establecer un modelo de calidad total, la estrategia mejorar inicialmente con programas

motivacionales el ambiente al nivel de cliente interno, como un camino para llegar al objetivo.

9.5 Formulación de Estrategias. Los cursos de acción, y el cómo llegar a los objetivos para solventar la posición estratégica corresponden a esta etapa. Generalmente todas las estrategias dentro de la planeación estratégica en el mercadeo están montadas sobre un producto o una unidad estratégica de negocio.

9.5.1 Innovación de Producto. Ser pionero. Con un producto totalmente nuevo, en el mercado definido.

9.5.2 Penetración del Mercado. Entrar al mercado y/o ampliar el mercado con captación de nuevos clientes en segmentos ya determinados (mayor volumen).

9.5.3 Desarrollo de Producto. Avances y ampliación de programas sobre el producto base o medular.

9.5.4 Desarrollo de Mercado. Expansión del mercado, llevar el producto a satisfacer necesidades de otro tipo de clientes, nuevos mercados; entre industrial, comercial y de consumo.

9.5.5 Diversificación. Incorporación de nuevos segmentos a través de la presentación de productos diferentes en el portafolio de una empresa; esto se puede asociar o no con la destreza base o actividad medular.

9.5.6 Resegmentación. Ubicarse con un mismo producto, en nuevos segmentos, acción que está prácticamente presente en cada una de las etapas anteriores y es un aspecto esencial que debe considerar cualquier estrategia de mercadeo.

Los especialistas han coincidido en que hay ocho (8) estrategias básicas que en términos de mercadeo definen los programas a ejecutar por la gerencia.

9.5.7 Diferenciación del Producto. Incrementar los beneficios del producto y distinguirse notoriamente del competidor. Casos de mejoras en servicios, en accesorios o garantías que diferencian el producto realmente.

9.5.8 Refuerzo. Apoyo a factores claves que dan una ventaja competitiva. Concentrarse en estos factores críticos de éxito. Es una estrategia constante y en la que deben fundamentarse todos los replanteamientos estratégicos de la gerencia.

9.6 Programas y Apoyos Tácticos. La suma de tácticas hacen la estrategia. Aquí se especifican las acciones, es la implementación de las estrategias. Un ejemplo de ellos son campañas publicitarias, programas de promoción, cursos de capacitación. Estos apoyos son decisivos para la gestión estratégica y deben medirse en términos financieros, evaluando costo y riesgo. Son acciones de corto plazo y muy variables.

9.7 Ejecución y Control. Volveremos al dilema de largo plazo vs corto plazo. La planeación estratégica tiene varios espacios en el tiempo. Pero todo lo proyectado a largo plazo exige el cumplimiento de metas de mediano plazo y corto plazo. Esto quiere decir que la planeación estratégica se ejecuta a través de los planes anuales de mercadeo y que el cubrimiento de estos, permite abonar el terreno para alcanzar lo propuesto en el largo plazo.

La planeación estratégica no es un plan muy bien presentado y que sólo apunta hacia períodos extendidos de 3 a 5 años. Es un plan que debe revisarse constantemente y su soporte está en los planes anuales.

Esta planeación se ejecuta en tres (3) niveles:

- Planes tácticos: Inmediatos.
- Planes de mercadeo anuales (hasta semestrales): Corto plazo.
- Planeación general de la empresa: Mediano y largo plazo.

9.8 Retroalimentación. Es una etapa donde no termina propiamente el proceso. Aquí se revitaliza, se nutre, y vuelve a generar la cadena.

La planeación estratégica es dinámica y esta fase de adquisición y depuración de la información se convierte en la mejor base para la reorientación y el control de esta herramienta. Esto nos lleva a repetir dinámicamente el proceso.

9.9 El Análisis del Entorno. Es una constante para todos los planes estratégicos en cualquier

dimensión del tiempo. Si nos ocupamos de un caso patético como es el caso colombiano, donde estamos sometidos a cambios permanentes, con una problemática agudizada y mucha inestabilidad, se hace aún más necesaria esta evaluación, tanto del ambiente interno como el externo de la empresa. Revalidamos aquella opinión acerca del requisito de flexibilidad en la planeación estratégica, que exige reformulaciones y adaptación de los planes y las estrategias para llegar de la mejor manera al logro de los objetivos. Hay que evaluar qué pasa. Acondicionarse y generar el cambio a través de acciones ventajosas que fortalezcan la competitividad del negocio.

Es evidente que en Colombia cada día se hace más difícil planear a largo plazo al punto que un plan a tres años se considera largoplacista.

Colombia nos presenta un escenario impredecible. Por ejemplo:

- ¿Quién iba a prever para 1992 la crisis energética?
- ¿Quién esperaba la reanudación de atentados con explosivos como aquel terrible año 89-90, y en medio de un proceso de paz?
- ¿Quién tenía prevista la sobrevaloración de nuestra moneda ante el dólar y las mermas sustanciales en las tasas de interés que por un lado, desestimulan el ahorro, pero por otro buscan estimular la inversión?
- ¿Quién preveía el contrasentido, de querer estimular la inversión con la política de los intereses, simultáneamente con el acelerado incremento de los impuestos y barreras para montar un negocio?
- ¿En el proceso de apertura y desregulación de 6.000 productos entre Colombia y Venezuela, quién preveía la cruda situación política y social del vecino país?

Para cada negocio hay que construir su propio modelo, tomar elementos de los tres aspectos y establecer la mezcla que más se adecúe a la empresa y a su medio.

Todo esto realza lo importante que es el acercamiento gerencial hacia cada una de las variables que interactúan para la decisión de las diferentes estrategias que exigen un mismo lenguaje entre:

- La gerencia.
- La organización y
- El medio.

Estos tres estamentos se afectan bilinealmente. Un cambio drástico en las políticas generales del gobierno en su manejo político y económico, crea obligatoriamente replanteamientos y retoques a las estrategias formuladas para el logro de metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo. Los ocho puntos planteados, la etapa de retroalimentación y la nueva evaluación de entorno, plasman el carácter ejecutivo de la planeación estratégica.

En Colombia el panorama para el sector industrial y comercial, público y privado, grande, mediana y pequeña empresa es de escenarios cambiantes tanto en lo regional como en lo internacional.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica hay que gerenciarla y controlarla, en los conceptos de corto, mediano y largo plazo; por eso los resultados en cada espacio definido serán su máximo juez. En el punto 2 del proceso: la repetición de la cadena continua el ciclo repetitivo, nos referimos al que es un ejercicio diario, no es en el sentido de manejar el día a día, sino de garantizar el logro de los propósitos fijados asegurando lo planeado, afrontando con solvencia el presente y sentando bases sólidas hacia el futuro: Inmediato, semestral, anual y así sucesivamente hasta considerar los objetivos a tres (3), cuatro (4) y cinco (5) años. Se concluye que nunca el rumbo de una empresa está al azar mientras prevalezca el proceso de planeación estratégica. Conviene agregar, cómo la planeación estratégica es un principio básico de calidad total y las dos herramientas son necesarias y deben adoptarse por la gerencia de

hoy con la idea de hacer las cosas bien desde el principio y hacerlas bien hasta el final, para garantizar un buen futuro. Eso es mercadeo; sin una filosofía de mercadeo jamás podremos hablar de gerencia estratégica, ni competitividad.

No se trata, finalmente, de asumir los contenidos teóricos de cada uno de los tres vértices del triángulo gerencial y aplicarlos a cada empresa: Planeación estratégica, calidad total y mejoramiento continuo. Para cada negocio hay que construir su propio modelo, tomar elementos de los tres aspectos y establecer la mezcla que más se adecúe a la empresa y a su medio:

- Tipo de mercado.
- Tipo de competencia.
- Tipo de consumidor.
- Potencialidad económica.
- Estilos de vida.
- Aspectos culturales.
- Fenómenos demográficos.
- Situaciones socio-políticas.

Hay que trazarse horizontes a largo y mediano plazo y hay que lograr metas y objetivos de corto plazo para tener éxito en los negocios.

Los planes anuales de mercadeo - con fines netamente comerciales y de resultados, son la camisa de fuerza de la gerencia y en definitiva, el factor de medición del éxito administrativo en términos de corto plazo, siempre y cuando estén conectadas todas las acciones de producto y servicio a coherentes planes de largo y mediano plazo.

BIBLIOGRAFIA

- GULTINAN, Joseph P. y GORDON, W. Paul. Administración de Mercadeo. 1a. ed. México: Mc Graw-Hill. México, 1988, 436 pp.
- LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico. 2a. ed. Madrid: Mc Graw-Hill. España, 1991, 490 pp.
- MEMORIAS del Simposio Internacional de Mercadeo Estratégico. Sime Siglo XXI. Medellín: Universidad EAFIT, 1992.