

# Ricoveri Marketing

## Planificación Estratégica

<http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id76.html>

En cierta medida la planificación estratégica está incluida en la información cuantitativa que acompaña al presupuesto. Como el esbozo de la actividad de una empresa es, básicamente, una declaración de propósitos que se basa en ciertos datos sobre el ambiente futuro en que se desenvolverá la misma, todo plan de este tipo depende de la previsión.

En cierta medida la planificación estratégica está incluida en la información cuantitativa que acompaña al presupuesto. Como el esbozo de la actividad de una empresa es, básicamente, una declaración de propósitos que se basa en ciertos datos sobre el ambiente futuro en que se desenvolverá la misma, todo plan de este tipo depende de la previsión.

Las previsiones son más o menos importantes porque las direcciones de las empresas se encuentran en la necesidad de hacer mayores inversiones de capital para períodos más largos. Para asegurar el éxito, los directores necesitan cantidades crecientes de información que alumbren el futuro. Los directores tienen que descubrir cuál es el mejor método o modo de actuar en un futuro incierto, sobre el que no tienen más que un control limitado. Además, a medida que las empresas crecen en ámbito y tamaño, diversificándose cada vez más por líneas de productos, no sólo se enfrentan con problemas de carácter interno, sino también con otros globales.

Sobre todo, las previsiones son necesarias para dar a la Dirección una imagen de guía. Las empresas son a menudo, lo que desean ser. Una visión amplia y optimista del futuro puede conducir al desarrollo y al beneficio: una visión estrecha y pesimista puede llevar al estancamiento o a algo peor. Pero... una previsión debe tener un objetivo. Una previsión hecha simplemente para satisfacer la curiosidad, carece de valor. Algunas reglas básicas para un buen procedimiento analítico de previsión son:

1. El analista debe conocer el campo en el que trabaja. Debe tener un conocimiento adecuado de la realidad de su sector, tanto de los aspectos técnicos como de todos los demás. El autor de la previsión no puede incluir todos los factores en sus hipótesis, pero debe estar preparado para juzgar las consecuencias y sus posibles efectos sobre las previsiones.
2. Todas las previsiones están basadas en hipótesis. Estas hipótesis deben abarcar tantos factores externos como internos. Son factores externos: la competencia, la situación económica... Los factores internos son el resultado de las políticas adoptadas por la empresa sobre las existencias, la gama de productos y la calidad.
3. El objetivo de la previsión se debe establecer claramente. La mera recogida de datos estadísticos y su análisis no tienen ninguna utilidad, a no ser que se hagan con un propósito en la mente.

4. Una vez que se dispone de los datos hay que desarrollar una hipótesis o posibles soluciones. Esa hipótesis debe surgir de la preparación teórica y práctica del analista, de la investigación y de todos los demás hechos que pueda reunir.
5. Hay que depurar y contrastar cuidadosamente los datos pertinentes a esa hipótesis. La hipótesis ha de ser completa y bien definida.
6. Ninguna previsión debe aceptarse como definitiva. Todas se deben revisar constantemente, según los últimos datos de que se disponga. Evidentemente, no se puede considerar a la hipótesis como una ciencia exacta.

Al seleccionar el método en qué basar la previsión, el analista debe considerar los siguientes criterios:

- A) El método debe ser científico, es decir, estar basado en el uso de conocimientos.
- B) Debe ser capaz de determinar y medir relaciones de causalidad, aunque sea aproximadamente.
- C) Debe prestarse fácilmente a los fines de previsión.
- D) Debe basarse en el uso de los datos disponibles.
- E) Ha de ser poco costoso en términos de tiempo y trabajo, y no tendrá que ser difícil contratar o adiestrar al personal necesario.
- F) Debe dar previsiones útiles.

Una previsión no es por sí misma una base para la acción. Es una base sobre la que la Dirección puede construir un plan, una guía para una acción eficaz. La previsión se puede delegar; las decisiones de la Dirección no.

Uno de los problemas de la Dirección es permitir la previsión de los probables cambios de la demanda. Tiene particular importancia prever las ventas a corto plazo, puesto que de su acierto depende la marcha de las operaciones inmediatas y diarias de los departamentos más importantes de una empresa.

Podemos apuntar tres clases de actividades, en cuanto a la previsión:

- La económica en general: Las ventas vienen comúnmente afectadas por la contracción o expansión de los negocios. Por ello, cierta estimación del nivel económico general es casi un requisito indispensable para la previsión de las ventas. El problema de la previsión de las ventas no radica en la escasez de las fuentes, sino en la elección de cuál o cuáles de ellas serán útiles al fin particular que se persigue y en compaginar los diversos datos que cada una de ellas pueda aportar, efectuando una síntesis adecuada de todos ellos y relacionándolos luego con las ventas del producto de que se trate.
- Previsiones a largo plazo: Estas previsiones suelen ser más generales, que relativas a determinados productos. El sistema más sencillo, y tal vez el más corriente para las previsiones a largo plazo, consiste en fijar determinadas tendencias observadas en ciertas líneas de producción a base de progresiones aritméticas o geométricas. La elección dependerá de que la industria esté consolidada o sólo en sus principios. Hay que partir de la presunción de que una determinada empresa seguirá la línea de crecimiento de su industria en general.

- Previsiones a corto plazo: Se refieren a períodos relativamente cortos, cubriendo de tres meses a un año del futuro.

A menudo conviene saber con cierta antelación los posibles cambios y desplazamientos geográficos en las posibilidades de ventas de los productos. Por ejemplo, si un producto inicialmente destinado a los mercados urbanos se convierte gradualmente en asequible a las zonas rurales, será más útil saber los datos precisos en que varía la población y las desviaciones territoriales que se produzcan en la aceptación del producto.

Igualmente deberá observarse el desplazamiento de la capacidad adquisitiva de los consumidores.

Todos los departamentos de una empresa dependen de que las previsiones sean efectuadas eficientemente: el de Producción para organizarlo de modo que en todos los períodos permita atender los pedidos sin altibajos; el de Ventas, para asignar los cupos de ventas y adelantarse a sus posibles variaciones; el de Finanzas, para preparar los presupuestos y controlar los gastos. Es muy difícil hallar un solo departamento que directa o indirectamente no dependa de la labor de previsión de ventas.

Los métodos de previsión de las ventas no son uniformes. Algunos son básicos, pero en ellos han introducido variaciones importantes los expertos en economía y estadística.

Dentro de los métodos de previsión, el primero, más sencillo y corriente, se funda en el criterio del gerente de la empresa. El resultado depende del que efectúa la previsión, de su conocimiento de los hechos y de su capacidad para analizarlos objetivamente. En la mayoría de las empresas este método va dejando paso a otros más fundamentados.

Otro método, consecuencia del primero, es basar las previsiones en las opiniones compaginadas de varios directivos. A veces se escoge el término medio, y otras, el que preside la reunión va modificando las demás opiniones, resumiéndolas y encauzándolas de acuerdo con el acierto mostrado por los mismos.

Numerosas empresas han recurrido a los vendedores para recoger datos, por ser los elementos que, dentro de la empresa, se hallan más compenetrados con las condiciones imperantes en el mercado. Hay algunas ventajas en basar las previsiones de las empresas en los vendedores:

1. Se utiliza el conocimiento particular de las condiciones locales que tienen los vendedores.
2. Los vendedores tienen más fe en la equidad de los cupos de venta que se les señala.

También existen inconvenientes: algunos creen que los vendedores no pueden ser objetivos en sus previsiones. Por naturaleza, el vendedor tiende a un optimismo que se refleja en su visión de las ventas.

Para ayudar a los vendedores en las previsiones de ventas, éstos tienen que recibir una información completa. En segundo lugar, los resultados de ventas reales deben ser comparados regularmente con las estimaciones efectuadas por cada uno de los vendedores.

El punto de partida de casi todas las previsiones de ventas, cuando no se trata de productos nuevos, lo constituyen los datos de la empresa acerca de las ventas realizadas en campañas anteriores. Un método corriente consiste en añadir, pura y simplemente, un ligero porcentaje de incremento presumible, de año en año, basado siempre en los datos proporcionados por los anteriores.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La planificación a medio y largo plazo es la función que, desarrollándose en cada nivel de responsabilidad (pero con más propiedad en el nivel de Dirección General), tiene por finalidad la disposición de las operaciones y la participación de los elementos para la consecución de un objetivo.

Existen tantos planes a largo y medio plazo como objetivos se puedan distinguir. Puesto que todo objetivo debe nacer, más o menos directamente, de una estrategia, la planificación estratégica es la elaboración de las fases primeras de los planes principales. Todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho: esta es su función. Es la expresión de un conocimiento práctico que va modificándose conforme avanza hacia el objetivo. Un plano no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbrando continuamente a la acción. Es necesario disponer de un método adecuado de formulación continua de planes, es decir, de explicación y detalle progresivo de cada plan que permita la necesaria autonomía a las personas más próximas al desarrollo de las operaciones; todo esto dentro de una unidad de gobierno, formulando criterios para la revisión del plan según se aproxime o no el desarrollo de las operaciones a la consecución de los objetivos fijados. Es preciso hacer la siguiente observación:

Siendo una función de Dirección que está presente en cualquier nivel de la estructura de responsabilidades, no conviene reducir la planificación a un cierto nivel de la misma. Esta limitación podría tener importantes consecuencias negativas, sin aportar ningún aspecto positivo.

Muchos planes mueren o se abandonan a pesar de estar en sus estados iniciales. El número de abandonos en el proceso de planificación a medio y largo plazo no es, por sí sólo, un signo de que el proceso sea ineficaz; pero tampoco de que sea válido.

La medida de eficacia del proceso es el grado de instrumentalidad real que ofrece al proceso de Dirección. En cambio, se puede decir que un proceso de Dirección en el que el número de planes empezados sea escaso es, en sí mismo, un proceso pobre y de débil grado de eficacia: lo que puede faltar en este caso es el aspecto innovador del proceso.

Parece evidente que la forma final de un plan ha de tener en cuenta la marcha del tiempo, identificándolo mediante la asignación de operaciones específicas. A esta última fase de la planificación se la suele designar como programación.

Las características de un plan formalmente correcto ha de ser:

- a) Debe nacer de un proceso de decisión correcto: nadie puede designar objetivos de modo racional en una situación que desconoce. Nadie puede intentar cambiar un comportamiento del que desconoce las relaciones de causa y efecto. En definitiva, nadie puede pretender elaborar un plan sin un análisis previo, ordenado, completo y científico y sin haber llegado a un diagnóstico.
- b) Existirá una completa estructura de responsabilidades: la marcha del proceso se realiza a través de toda la organización, siendo las líneas de su estructura y responsabilidades una flecha ascendente.
- c) Debe derivar de la contrastación de la realidad con la estrategia: la planificación contiene inmersa una esencia a la que no siempre se le presta la atención suficiente: el análisis de prioridades. No sólo es preciso decir cuáles son los objetivos, sino también cuáles son los más importantes. La capacidad de analizar y decidir sobre prioridades es la condición base de la planificación.
- d) Vinculado al tiempo: conviene descubrir los objetivos dentro del tiempo. Hay que hacerlo mientras hay plazo para expresarlos adecuadamente, definir la acción conducente a ellos y aplicar los recursos a esta acción.

Ahora bien, la segunda función ejecutiva, complementaria del proceso de planificación, es el control. A la función necesaria que se orienta a modificar las operaciones, de acuerdo con el plan establecido, o a modificar consecuencias no deseables de una acción, se llama acción de control. "Controlar" significa ordenar las acciones de los diversos elementos dentro de las libertades que confiere el plan, de modo que se consiga con eficacia el cambio que éste busca. La actividad de control, así entendida, es una función plena de Dirección.

Las previsiones son más o menos importantes porque las direcciones de las empresas se encuentran en la necesidad de hacer mayores inversiones de capital para períodos más largos. Para asegurar el éxito, los directores necesitan cantidades crecientes de información que alumbren el futuro. Los directores tienen que descubrir cuál es el mejor método o modo de actuar en un futuro incierto, sobre el que no tienen más que un control limitado. Además, a medida que las empresas crecen en ámbito y tamaño, diversificándose cada vez más por líneas de productos, no sólo se enfrentan con problemas de carácter interno, sino también con otros globales.

Sobre todo, las previsiones son necesarias para dar a la Dirección una imagen de guía. Las empresas son a menudo, lo que desean ser. Una visión amplia y optimista del futuro puede conducir al desarrollo y al beneficio: una visión estrecha y pesimista puede llevar al estancamiento o a algo peor. Pero... una previsión debe tener un objetivo. Una previsión hecha simplemente para satisfacer la curiosidad, carece de valor. Algunas reglas básicas para un buen procedimiento analítico de previsión son:

1. El analista debe conocer el campo en el que trabaja. Debe tener un conocimiento adecuado de la realidad de su sector, tanto de los aspectos técnicos como de todos los demás. El autor de la previsión no puede incluir todos los factores en sus hipótesis, pero debe estar preparado para juzgar las consecuencias y sus posibles efectos sobre las previsiones.
2. Todas las previsiones están basadas en hipótesis. Estas hipótesis deben abarcar tantos factores externos como internos. Son factores externos: la competencia, la situación económica... Los factores internos son el resultado de las políticas adoptadas por la empresa sobre las existencias, la gama de productos y la calidad.
3. El objetivo de la previsión se debe establecer claramente. La mera recogida de datos estadísticos y su análisis no tienen ninguna utilidad, a no ser que se hagan con un propósito en la mente.
4. Una vez que se dispone de los datos hay que desarrollar una hipótesis o posibles soluciones. Esa hipótesis debe surgir de la preparación teórica y práctica del analista, de la investigación y de todos los demás hechos que pueda reunir.
5. Hay que depurar y contrastar cuidadosamente los datos pertinentes a esa hipótesis. La hipótesis ha de ser completa y bien definida.
6. Ninguna previsión debe aceptarse como definitiva. Todas se deben revisar constantemente, según los últimos datos de que se disponga. Evidentemente, no se puede considerar a la hipótesis como una ciencia exacta.

Al seleccionar el método en qué basar la previsión, el analista debe considerar los siguientes criterios:

- A) El método debe ser científico, es decir, estar basado en el uso de conocimientos.
- B) Debe ser capaz de determinar y medir relaciones de causalidad, aunque sea aproximadamente.
- C) Debe prestarse fácilmente a los fines de previsión.
- D) Debe basarse en el uso de los datos disponibles.
- E) Ha de ser poco costoso en términos de tiempo y trabajo, y no tendrá que ser difícil contratar o adiestrar al personal necesario.
- F) Debe dar previsiones útiles.

Una previsión no es por sí misma una base para la acción. Es una base sobre la que la Dirección puede construir un plan, una guía para una acción eficaz. La previsión se puede delegar; las decisiones de la Dirección no.

Uno de los problemas de la Dirección es permitir la previsión de los probables cambios de la demanda. Tiene particular importancia prever las ventas a corto plazo, puesto que de su acierto depende la marcha de las operaciones inmediatas y diarias de los departamentos más importantes de una empresa.

Podemos apuntar tres clases de actividades, en cuanto a la previsión:

- La económica en general: Las ventas vienen comúnmente afectadas por la contracción o expansión de los negocios. Por ello, cierta estimación del nivel económico general es casi un requisito indispensable para la previsión de las ventas. El problema de la previsión de las ventas no radica en la escasez de las fuentes, sino en la elección

de cuál o cuáles de ellas serán útiles al fin particular que se persigue y en compaginar los diversos datos que cada una de ellas pueda aportar, efectuando una síntesis adecuada de todos ellos y relacionándolos luego con las ventas del producto de que se trate.

- Previsiones a largo plazo: Estas previsiones suelen ser más generales, que relativas a determinados productos. El sistema más sencillo, y tal vez el más corriente para las previsiones a largo plazo, consiste en fijar determinadas tendencias observadas en ciertas líneas de producción a base de progresiones aritméticas o geométricas. La elección dependerá de que la industria esté consolidada o sólo en sus principios. Hay que partir de la presunción de que una determinada empresa seguirá la línea de crecimiento de su industria en general.

- Previsiones a corto plazo: Se refieren a períodos relativamente cortos, cubriendo de tres meses a un año del futuro.

A menudo conviene saber con cierta antelación los posibles cambios y desplazamientos geográficos en las posibilidades de ventas de los productos. Por ejemplo, si un producto inicialmente destinado a los mercados urbanos se convierte gradualmente en asequible a las zonas rurales, será más útil saber los datos precisos en que varía la población y las desviaciones territoriales que se produzcan en la aceptación del producto.

Igualmente deberá observarse el desplazamiento de la capacidad adquisitiva de los consumidores.

Todos los departamentos de una empresa dependen de que las previsiones sean efectuadas eficientemente: el de Producción para organizarlo de modo que en todos los períodos permita atender los pedidos sin altibajos; el de Ventas, para asignar los cupos de ventas y adelantarse a sus posibles variaciones; el de Finanzas, para preparar los presupuestos y controlar los gastos. Es muy difícil hallar un solo departamento que directa o indirectamente no dependa de la labor de previsión de ventas.

Los métodos de previsión de las ventas no son uniformes. Algunos son básicos, pero en ellos han introducido variaciones importantes los expertos en economía y estadística.

Dentro de los métodos de previsión, el primero, más sencillo y corriente, se funda en el criterio del gerente de la empresa. El resultado depende del que efectúa la previsión, de su conocimiento de los hechos y de su capacidad para analizarlos objetivamente. En la mayoría de las empresas este método va dejando paso a otros más fundamentados.

Otro método, consecuencia del primero, es basar las previsiones en las opiniones compaginadas de varios directivos. A veces se escoge el término medio, y otras, el que preside la reunión va modificando las demás opiniones, resumiéndolas y encauzándolas de acuerdo con el acierto mostrado por los mismos.

Numerosas empresas han recurrido a los vendedores para recoger datos, por ser los elementos que, dentro de la empresa, se hallan más compenetrados con las condiciones imperantes en el mercado. Hay algunas ventajas en basar las previsiones

de las empresas en los vendedores:

1. Se utiliza el conocimiento particular de las condiciones locales que tienen los vendedores.
2. Los vendedores tienen más fe en la equidad de los cupos de venta que se les señala.

También existen inconvenientes: algunos creen que los vendedores no pueden ser objetivos en sus previsiones. Por naturaleza, el vendedor tiende a un optimismo que se refleja en su visión de las ventas.

Para ayudar a los vendedores en las previsiones de ventas, éstos tienen que recibir una información completa. En segundo lugar, los resultados de ventas reales deben ser comparados regularmente con las estimaciones efectuadas por cada uno de los vendedores.

El punto de partida de casi todas las previsiones de ventas, cuando no se trata de productos nuevos, lo constituyen los datos de la empresa acerca de las ventas realizadas en campañas anteriores. Un método corriente consiste en añadir, pura y simplemente, un ligero porcentaje de incremento presumible, de año en año, basado siempre en los datos proporcionados por los anteriores.

## EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La planificación a medio y largo plazo es la función que, desarrollándose en cada nivel de responsabilidad (pero con más propiedad en el nivel de Dirección General), tiene por finalidad la disposición de las operaciones y la participación de los elementos para la consecución de un objetivo.

Existen tantos planes a largo y medio plazo como objetivos se puedan distinguir. Puesto que todo objetivo debe nacer, más o menos directamente, de una estrategia, la planificación estratégica es la elaboración de las fases primeras de los planes principales. Todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho: esta es su función. Es la expresión de un conocimiento práctico que va modificándose conforme avanza hacia el objetivo. Un plano no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbra continuamente a la acción. Es necesario disponer de un método adecuado de formulación continua de planes, es decir, de explicación y detalle progresivo de cada plan que permita la necesaria autonomía a las personas más próximas al desarrollo de las operaciones; todo esto dentro de una unidad de gobierno, formulando criterios para la revisión del plan según se aproxime o no el desarrollo de las operaciones a la consecución de los objetivos fijados. Es preciso hacer la siguiente observación:

Siendo una función de Dirección que está presente en cualquier nivel de la estructura de responsabilidades, no conviene reducir la planificación a un cierto nivel de la misma. Esta limitación podría tener importantes consecuencias negativas, sin aportar ningún aspecto positivo.

Muchos planes mueren o se abandonan a pesar de estar en sus estados iniciales. El número de abandonos en el proceso de planificación a medio y largo plazo no es, por sí sólo, un signo de que el proceso sea ineficaz; pero tampoco de que sea válido.

La medida de eficacia del proceso es el grado de instrumentalidad real que ofrece al proceso de Dirección. En cambio, se puede decir que un proceso de Dirección en el que el número de planes empezados sea escaso es, en sí mismo, un proceso pobre y de débil grado de eficacia: lo que puede faltar en este caso es el aspecto innovador del proceso.

Parece evidente que la forma final de un plan ha de tener en cuenta la marcha del tiempo, identificándolo mediante la asignación de operaciones específicas. A esta última fase de la planificación se la suele designar como programación.

Las características de un plan formalmente correcto ha de ser:

- a) Debe nacer de un proceso de decisión correcto: nadie puede designar objetivos de modo racional en una situación que desconoce. Nadie puede intentar cambiar un comportamiento del que desconoce las relaciones de causa y efecto. En definitiva, nadie puede pretender elaborar un plan sin un análisis previo, ordenado, completo y científico y sin haber llegado a un diagnóstico.
- b) Existirá una completa estructura de responsabilidades: la marcha del proceso se realiza a través de toda la organización, siendo las líneas de su estructura y responsabilidades una flecha ascendente.
- c) Debe derivar de la contrastación de la realidad con la estrategia: la planificación contiene inmersa una esencia a la que no siempre se le presta la atención suficiente: el análisis de prioridades. No sólo es preciso decir cuáles son los objetivos, sino también cuáles son los más importantes. La capacidad de analizar y decidir sobre prioridades es la condición base de la planificación.
- d) Vinculado al tiempo: conviene descubrir los objetivos dentro del tiempo. Hay que hacerlo mientras hay plazo para expresarlos adecuadamente, definir la acción conducente a ellos y aplicar los recursos a esta acción.

Ahora bien, la segunda función ejecutiva, complementaria del proceso de planificación, es el control. A la función necesaria que se orienta a modificar las operaciones, de acuerdo con el plan establecido, o a modificar consecuencias no deseables de una acción, se llama acción de control. "Controlar" significa ordenar las acciones de los diversos elementos dentro de las libertades que confiere el plan, de modo que se consiga con eficacia el cambio que éste busca. La actividad de control, así entendida, es una función plena de Dirección.