

La Planificación y el Mercadeo

Por: G. David
Hughes



La comprensión de la planificación corporativa comienza con la comprensión de la función básica de la Empresa. La Empresa genera un rendimiento sobre sus inversiones, convirtiendo sus recursos en bienes o servicios, y vendiéndolos a los clientes. Los recursos físicos (planta, maquinaria e inventario), financieros (capital y crédito), humanos (habilidades técnicas y gerenciales), y *goodwill*.

Durante el proceso de conversión, cada uno de estos recursos se agota. La supervivencia de la empresa depende de la planificación para renovar estos recursos. El desarrollo de la empresa requiere de la planificación para una expansión equilibrada de dichos recursos.

La planificación estratégica corporativa es para la mayoría de las empresas un fenómeno de los últimos 10 años. Aunque cada planificador tiende a tener su propia definición del proceso de planificación, una de las definiciones más claras viene de Russell L. Ackoff, Ph.D., para muchos el padre de la “Gerencia Sistémica”:

“La sabiduría es la capacidad para ver las consecuencias a largo plazo de las acciones actuales, y la capacidad para controlar lo que es controlable sin inquietarse por aquello que no lo es. Por lo tanto, la esencia de la sabiduría implica interés por el futuro. No es el tipo de interés por el futuro característico del adivino: él solamente trata de predecirlo. El hombre sabio trata de *controlarlo*.

La planificación es el diseño de un futuro deseado y de las formas efectivas para lograrlo. Es un instrumento que emplea el sabio, pero no él exclusivamente. Cuando lo utilizan hombres inferiores a menudo se convierte en un ritual superfluo, que produce tranquilidad de conciencia a corto plazo, *pero no el futuro que se anhela...*

Hay entonces tres actitudes hacia el futuro, que ordenadas de la más a la menos predominante, son:

- Esperar y ver
- Predecir y preparar
- Hacer que ocurra

Quienes más se benefician del futuro, son aquellos que han ayudado a crearlo...

La planificación es un proceso que implica hacer y evaluar cada una de las decisiones de un conjunto interrelacionado, un Sistema, antes que se requiera la acción; en una situación en la cual se cree que si no se toma una acción, es improbable que ocurra un estado futuro deseado, y que si se toma la acción apropiada, se puede aumentar la probabilidad de un resultado

favorable.”

Es necesario destacar algunos aspectos del análisis de Ackoff. Primero, predecir no es planificar, pero generalmente es una parte del plan. La predicción es un estado de “predecir para preparar”. *La planificación es hacer que ocurra.*

Segundo, los planes de mercadeo deben distinguir entre variables controlables e incontrolables. Las *variables controlables* incluyen la mezcla de mercadotecnia: precio, producto, canales de distribución, y la promoción. La investigación de mercados y la organización del mercadeo son variables controlables que ayudan a implementar estas cuatro variables estratégicas. Las *variables incontrolables* incluyen la demanda del consumidor, la competencia, los costos no imputables al mercadeo, y la política oficial (por ejemplo: leyes antimonopolios, agencias gubernamentales de regulación comercial, y asociaciones de consumidores) Estas variables incontrolables representan el ambiente al cual debe adaptarse el vendedor. La identificación de los segmentos del mercado objetivo, donde un producto tiene una ventaja competitiva, es una forma de adaptación.

Un tercer aspecto indicado por Ackoff consiste en que el proceso de la planificación implica decisiones interrelacionadas. Esto es especialmente cierto en la comercialización, donde intervienen tantas variables controlables e incontrolables, y donde no hay teorías generales o modelos que puedan predecir el efecto de diferentes combinaciones de estas variables. Estas decisiones interrelacionadas y la incertidumbre de los resultados hacen que la planificación del mercadeo sea un arte más que una ciencia. La planificación estratégica del mercadeo es un proceso muy creativo. Debido a esta Interrelación, a la incertidumbre, a la creatividad y a la singularidad de cada industria y compañía, es imposible formular un procedimiento general para crear un plan de mercadeo.

Ackoff destaca el hecho que el proceso de planificación es apropiado únicamente cuando se aumenta la probabilidad de un resultado favorable. La planificación es un ejercicio estéril si no puede modificar los sucesos para hacer que los resultados sean más favorables al planificador. Asimismo, la planificación sería un ritual innecesario y oneroso si su costo es superior a las ganancias esperadas con ella. Así pues, los planificadores deben cotejar los costos y beneficios de la planificación.

Un plan es un documento dinámico en que la estrategia se apoya en la estructura del poder para que pueda ponerse en práctica. Un plan a largo plazo es la formulación de una estrategia, escalonada en el tiempo, expresada en términos de recursos y flujo de fondos. La función básica de una compañía es la conversión de los recursos en un flujo de fondos