

Preparación de un plan estratégico de mercado

10

A estas alturas, el lector habrá de comprender bien la clase de problemas que implica la planeación estratégica de mercadotecnia, así como también tener una buena idea de la clase de métodos y conceptos que se deben utilizar. lo que resta es describir la forma en que se pueden incorporar estas ideas en la preparación de planes reales.

El formato real de la planeación es importante sólo en cuanto asegura que ocurre un pensamiento estratégico profundo. Proporciona, en efecto, una lista de verificación de los puntos importantes que es necesario abordar. Sin embargo, el simple paso a través de un formato, como ritual ciego, no asegura que ocurre la planeación estratégica. las compañías que piensan que tienen un buen sistema de planeación sólo porque tienen un conjunto de instrucciones bien organizado y muy detallado, con formas elegantes y todos los accesorios, lo hacen a su propio riesgo.

En este capítulo, lo que se desea es describir la forma en que habrá de operar el proceso de planeación y la manera en que se deben elaborar los planes para alentar, y no lo contrario, el proceso de reflexión estratégica.

Aunque los procedimientos sólidos nunca pueden sustituir la reflexión estratégica, la pueden reforzar.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN

En el Cap. 1 se describió un proceso de planeación en tres ciclos. En el ciclo 1, la planeación implica determinar los pros y los contras de *alternativas* estratégicas amplias. Estas alternativas se relacionan más que nada con la definición del negocio y de su misión futura. En el ciclo 2, se "dan" la definición del negocio y de su misión y el hincapié se cambia hacia el planteamiento de las estrategias funcionales que se requieren para alcanzar la estrategia deseada. En el ciclo 3, el énfasis cambia de la estrategia a largo plazo, para posarse en un plan a un año en el que se detallan programas de actividades y presupuestos.

Cuando se pone en práctica el proceso de planeación en tres ciclos en una compañía diversificada, debe ocurrir un segundo proceso de *interacción vertical entre los niveles de la organización*, como parte integral del flujo de toma de decisiones. Es necesario que los gerentes de programa (o funcionales), de negocios o corporativos acuerden diversos aspectos del plan conforme avanza a través de las diversas etapas del proceso. En la Tabla 1 se muestra la forma en que el flujo a través de los tres ciclos de decisiones se combina con el flujo a través de los tres niveles de administración.¹ En este diagrama específico, se ha designado a los niveles como corporación, negocio y programa (o departamento funcional). En algunas compañías, es posible que se designe a los niveles mediante otros términos, tales como: "grupos", "divisiones" (o "departamentos"), y "productos" (o "mercados"), respectivamente.

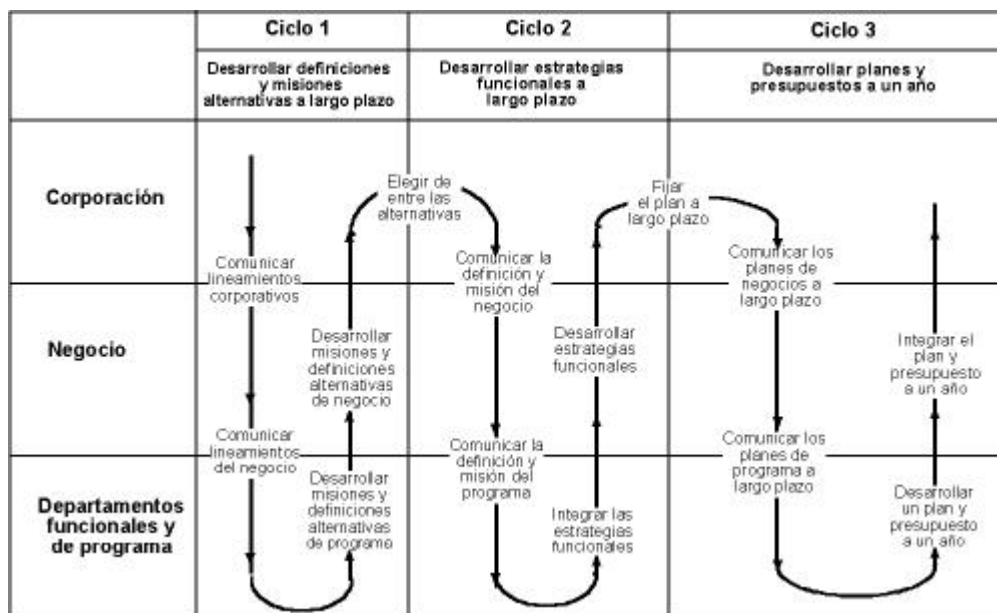
Como puede observarse, cada uno de los ciclos del proceso de planeación implica a los tres niveles de administradores. En el primer ciclo, se toman acuerdos tentativos entre los administradores corporativos, de negocios y de programas, con respecto a definiciones de alternativas y misiones. Se hacen estas selecciones estratégicas amplias considerando tanto los requerimientos corporativos como las realidades de los diversos mercados en los que el negocio compite. Las decisiones a las que se llega proporcionan una estructura para una planeación más detallada en el siguiente ciclo. En el segundo ciclo, los administradores de programa y de negocio trabajan con los administradores funcionales (por ejemplo, gerentes de manufactura, investigación y desarrollo, ventas, etc.) para desarrollar planes tentativos acerca

¹ Esta representación gráfica del proceso de planeación se basa en una representación similar propuesta por peter Lorange y Richard F. Vancil. Véase Lorange y Vancil, *Strategic Planning Systems* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc., 1977), Cap. 1, Pág. 26.

de los programas funcionales que deben emprenderse. Al hacer esto, los puntos estratégicos debatidos en el primer ciclo logran una definición adicional. Por último, en el tercer ciclo, se hacen asignaciones específicas de recursos, al solidificar los planes funcionales y convertirlos en términos presupuestados.

En el resto de este capítulo se asumirá la posición de un gerente de unidad de negocios y se considerará la forma en que puede preparar planes para presentarlos a los administradores corporativos en cada ciclo. Sin embargo, casi todo lo que se dirá se puede aplicar de igual manera a un gerente de programa que prepara planes para presentarlos a su siguiente nivel, es decir, el administrador de una unidad de negocios. El punto clave que es necesario tener presente es que el propósito y el resultado de la planeación son bastante distintos en cada ciclo; el formato y el contenido de los planes de los ciclos primero, segundo y tercero deben reflejar estas diferencias. Esto no se hace en muchas compañías. O sólo se prepara un plan (en cuyo caso es común que la compañía quede "atrapada" demasiado pronto con una sola alternativa) o simplemente se modifica el plan del primer ciclo en los ciclos subsecuentes al avanzar la planeación.

Tabla 1
CICLO 1
EL DESARROLLO DE DEFINICIONES Y
MISIONES ALTERNATIVAS A LARGO PLAZO



PREPARACIÓN DE PLANES DEL PRIMER CICLO

El énfasis en la preparación de planes del primer ciclo se da en las *alternativas* a largo plazo y en comprender los pros y los contras de definiciones alternativas de actividad y de misiones alternativas. El proceso comienza cuando los administradores corporativos proporcionan lineamientos amplios a los administradores de negocios, quienes a su vez proporcionan lineamientos a los administradores de programas. Estos lineamientos pueden incluir suposiciones acerca del clima económico general, acerca del alcance que se supone para la actividad, así como también algunos lineamientos con respecto a lo que los administradores buscan en términos de flujo de efectivo, utilidad neta, rendimiento sobre la inversión, u otras medidas del desempeño. Es importante que se contemplen estos requerimientos sólo como normas muy tentativas. Las decisiones finales con respecto a la misión apropiada para el negocio (o el programa)

y su papel en la cartera corporativa (o del negocio) deben depender tanto del análisis de la oportunidad de mercado como de los requerimientos corporativos. Por ejemplo, se puede criticar a la Tex-Fiber Industrias por su orientación excesiva en el sentido "de arriba hacia abajo". En apariencia, los administradores corporativos designaron a la División de Productos Petrolídeos (DPP) como una vaca futura productora de efectivo, sin un análisis detallado del mercado. Si hubieran analizado éste, se hubieran dado cuenta de que se retirarían fondos de la (DPP) justo en el momento en el que principal competidor estaba aumentando su inversión en ese negocio.

Es necesario considerar las estrategias funcionales y sus aplicaciones financieras, pero solo a un nivel lo suficiente detallado como para apoyar el análisis de la definición y la misión del negocio. En todos los ciclos, "es necesario manejar los números" (es esencial comprender las aplicaciones financieras de las alternativas), pero en esta etapa las proyecciones requieren ser sólo aproximadas.

Aunque son posibles muchas variaciones en los formatos específicos, un plan del primer ciclo debe incluir los encabezados generales que se muestran en la Tabla 2. Se debe elaborar un plan de este tipo para cada unidad de negocios de la corporación (o con ligeras modificaciones para cada unidad de programa dentro de un negocio).

Tabla 2
PLAN TÍPICO DE CICLO 1 PARA UNA UNIDAD DE NEGOCIOS

-
- A. *Resumen de la administración* (por administrador / planeador del negocio)
1. Suposiciones, alternativas y recomendaciones clave
- B. *Lineamientos corporativos* (del administrador / planeador corporativo)
2. Lineamientos económicos corporativos
 - generales
 - en este sector
 3. Alcance que se supone al negocio
 4. Planteamiento tentativo de los requerimientos corporativos (5 años)
 - general (crecimiento, utilidades por acción, utilidad neta, RSI)
 - por este negocio (ventas, participación de mercado, utilidad neta, RSI, flujo de efectivo)
- C. *Análisis del mercado y del negocio* (del administrador/ planeador del negocio)
5. Análisis y segmentación de clientes
 6. Análisis de los competidores
 7. Análisis de las características del mercado
 8. Tendencias/ cambios importantes
 9. Auto evaluación de la compañía
 10. Análisis de costos
- D. *Alternativas estratégicas* (del administrador / planeador del negocio)
11. Definiciones alternativas de la actividad del negocio
 - pros y contras
 - impacto sobre la misión
 - implicaciones de la estrategia funcional
 - implicaciones financieras aproximadas
 12. Misiones alternativas para el negocio
 - papel de la cartera actual
 - impacto de ningún cambio planeado
 - análisis de "movimientos" alternativos e implicaciones de la estrategia funcional

E. *Recomendaciones* (del administrador / planeador del negocio)

13. Definición
 14. Misión
 15. Congruencia con los requerimientos corporativos
 16. Análisis de contingencias; "¿qué sucedería si" el mercado no evoluciona como se espera?
 17. Implantación
-

PREPARACIÓN DE PLANES DEL SEGUNDO CICLO

El resultado de las negociaciones en el primer ciclo es una decisión tentativa con respecto a Indefinición futura del negocio y de la misión intentada a seguir. Al nivel inferior, se definen los programas y se deciden en forma tentativa sus misiones.

Estas decisiones fijan las condiciones para el segundo ciclo de planeación. En esta etapa, los administradores de negocios y de programas comienzan a trabajar en forma estrecha con los administradores funcionales, es decir, gerentes de manufactura, ventas, investigación y desarrollo, servicio, distribución física, etc. Mientras que en el primer ciclo de planeación se consideran las estrategias funcionales sólo con suficiente detalle para permitir tomar decisiones acerca de las cuestiones estratégicas de definición y misión, en este ciclo se elaboran estrategias funcionales detalladas para alcanzar aquellos objetivos. En la práctica, muchas compañías fracasan en su planeación, porque se desarrollan estrategias funcionales sin tener una definición y una misión estratégicas generales y claras.²

La elaboración detallada de estrategias funcionales que coinciden con los diversos programas de actividades requiere de una elaboración más detallada de las aplicaciones financieras que se presentaron en el primer ciclo. Se pueden asignar costos aproximados a cada uno de los programas funcionales que se proponen y se consideran los impactos totales sobre los gastos, las utilidades netas y el flujo de efectivo. Sin embargo, aún así, los presupuestos resultantes, estados de pérdidas y ganancias, pro forma, y los balances generales, son sólo aproximaciones.

Tabla 3

PLAN TÍPICO DE CICLO 2 PARA UN NEGOCIO

A. *Resumen de los administradores* (por el administrador / planeador del negocio)

1. Suposiciones y recomendaciones clave

B. *Insumos corporativos* (en negociación con el administrador / planeador corporativo)

2. Definición del negocio
3. Misión del negocio

C. *Análisis de mercado* (repetido del plan de ciclo 1, pero resaltando los aspectos relevantes para el planteamiento de la estrategia funcional; del administrador / planeador del negocio)

4. Análisis y segmentación de clientes
5. Análisis de los competidores

² Véase Gluck, Foster y Forbes, "Cure for Strategic Malnutrition", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1976

6. Análisis de las características del mercado
7. Principales cambios / tendencias
8. Auto evaluación de la compañía
9. Análisis de costos

D. *Plan de negocios a largo plazo* (de los administradores / planeadores de negocios y programas) –

10. Resumen general
11. Programa A
12. Programa B, etc.

E. *Planes y presupuestos tentativos funcionales de recursos a largo plazo* (de los administradores funcionales)

13. Manufactura
 14. Ventas
 15. Investigación y desarrollo
 16. Servicio
 17. Distribución física
-

Con la misma advertencia de que son posibles muchas variaciones en el formato, un plan del segundo ciclo debe incluir los encabezados generales que se muestran en la Tabla 3.

Obsérvese cómo este plan de segundo ciclo difiere del plan de primer ciclo que se presentó antes. En primer lugar, se da mucho menos atención a las alternativas estratégicas amplias. Ya se han tomado en forma tentativa decisiones con respecto a estas alternativas, en negociaciones entre los administradores de negocios y los administradores corporativos. Aquí la atención se gira hacia una planeación funcional detallada. Tanto los administradores de programa como los funcionales participan en esta planeación y cada uno de ellos elabora una parte del plan desde su propia perspectiva. Cada administrador de programa elabora planes funcionales para su programa específico. Después, se integran éstos en un plan general para el negocio (sección D de la Tabla 3). También, los administradores funcionales elaboran planes funcionales completos para su actividad específica (sección E de la Tabla 3).

PREPARACIÓN DE PLANES DEL TERCER CICLO

En el ciclo final, la atención se dirige a la preparación de un plan anual para el siguiente año fiscal. Como resultado, la principal preocupación son los planes funcionales y de programa específicos, los presupuestos y su implantación.

Entre los ciclos segundo y tercero, los administradores de negocios revisan los planes funcionales y los programas del segundo ciclo, y los administradores corporativos revisan los planes de negocios del segundo ciclo. Ya se habrá acordado cuál es el plan estratégico a largo plazo, incluyendo la definición, las misiones, las estrategias funcionales y las aplicaciones aproximadas del presupuesto. Este acuerdo forma el contexto dentro del cual se plantea el plan a un año.

En este tercer ciclo, los *pronósticos de ventas* se convierten en un insumo de gran importancia. Es necesario elaborar pronósticos específicos para diversos segmentos de actividad y acordar sus aplicaciones con respecto a los compromisos de recursos. Esto incluirá compromisos de manufactura, de fuerza de ventas, de investigación y desarrollo, etc. Al hacer esto, se preparan estados de pérdidas y ganancias, balances generales y estados de flujo de efectivo pro forma. Estos estados financieros proporcionan la base para tomar las decisiones presupuestales finales para el año siguiente. En este

punto, son documentos muy específicos y detallados. En la tabla 4 se muestra un formato típico para un plan a un año.

Tabla 4
PLAN TÍPICO DE CICLO 3 PARA UN NEGOCIO

-
- A. *Resumen de los administradores* (del administrador planeador del negocio)
 - 1. Suposiciones y recomendaciones clave
 - B. *Insumos corporativos* (del administrador / planeador corporativo; planes aprobados del ciclo 2)
 - 2. Plan de negocios a largo plazo (forma de borrador)
 - 3. Planes de recursos a largo plazo (forma de borrador)
 - C. *Planes y presupuestos de programas y negocios a un año* (de administradores / planeadores de negocios y programas)
 - 4. El negocio en general
 - 5. Programa A
 - 6. Programa B, etc.
 - D. *Planes y presupuestos funcionales de recursos a un año* (de los administradores funcionales)
 - 7. Manufactura
 - 8. Ventas
 - 9. Investigación y desarrollo
 - 10. Servicio
 - 11. Distribución física
 - E. *Planes de contingencias* (de los administradores / planeadores de negocio)
 - 12. Principales suposiciones sobre las cuales se basa el plan
 - 13. Sensibilidad de los resultados a las suposiciones
 - 14. Planes de contingencias
 - F. *Implantación* (del administrador / planeador de negocio)
 - 15. Responsabilidades de las personas
 - 16. Programa de tiempos
-

IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS TRES CICLOS

La importancia relativa de los tres ciclos varía en forma considerable dependiendo de la situación específica del negocio que se maneja. En algunos negocios, se requiere un debate anual muy reducido con respecto a las alternativas estratégicas a largo plazo o con respecto a los planes funcionales a largo plazo. Esto se presenta en especial en negocios maduros, y relativamente estables, en los que ha ocurrido una planeación cuidadosa en el pasado, en los que los administradores tienen una idea clara de las direcciones estratégicas a largo plazo que se están siguiendo. En cambio, se dirige la atención a los presupuestos y los planes a corto plazo, que deben estar en línea con los objetivos establecidos a mayor plazo. El plan a largo plazo sólo se "ajusta" para reflejar los cambios que han ocurrido desde el último ciclo completo de planeación.

En otros negocios, ya sea los que se encuentran en etapas más tempranas de desarrollo o aquellos en los que ha ocurrido en el pasado poca planeación, se debe dar mayor atención a los ciclos de planeación primero y segundo. Esto puede continuar así durante varios años, conforme se hacen movimientos estratégicos importantes para responder a la evolución del mercado o conforme los administradores comienzan a articular e implantar una estrategia clara a largo plazo.

¿QUÉ SUCEDIÓ CON EL PLAN DE MERCADOTECNIA?

El proceso de planeación que se describió antes se denomina "planeación estratégica de mercado". Muchas compañías lo denominan "planeación de negocios" o simplemente "planeación estratégica". ¿Como se relaciona la preparación de esos planes con el denominado "plan de mercadotecnia"? En un sistema como el que se acaba de describir, la respuesta es que quizá no habrá un "plan de mercadotecnia" por separado. Los administradores de mercadotecnia (gerente de producto, de mercado, de ventas, etc.) desempeñan un papel clave en la preparación del plan estratégico de mercado, y este plan reúne los principales elementos del plan de mercadotecnia. En particular, el plan estratégico de mercado incluye: a) planes para "programas" individuales dentro de un negocio; y, b) la forma en que se utilizarán los recursos de *mercadotecnia* para llevar a cabo el plan.

Muchas compañías, y en especial las que están organizadas en términos de funciones, tienen aún un "plan de mercadotecnia", aun cuando con frecuencia es poco más que un "plan de ventas". (Sin embargo, en compañías diversificadas con muchos productos y mercados, organizadas en negocios y programas, es cada vez más común encontrar planes estratégicos de mercado (o "planeación de negocios") que reemplazan a los planes de mercadotecnia. Si se prepara un plan de mercadotecnia en estas situaciones, por lo general es para programas de actividad definidos dentro del negocio y ofrecen una tarea de mercadotecnia más elaborada, que debe llevarse a cabo como parte de ese programa.³

UTILIZACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO

En algunas compañías, se invierten meses en el proceso de planeación, y, aún así, una vez que se termina, se archivan los planes en los escritorios de los administradores y nunca se hace referencia a ellos, sino hasta el siguiente ciclo de planeación. En demasiadas compañías, el plan no se comunica más que a unos cuantos administradores clave; no se inician acciones para aumentar la fortaleza a largo plazo; la planeación a un año procede en forma independiente de la planeación estratégica a mayor plazo (como en la Tex-Fiber); se aprueban los presupuestos de capital como una actividad totalmente separada, y organizada por la oficina del contralor; el desarrollo de nuevos productos, las adquisiciones y la diversificación tienen vida propia; y rara vez se utilizan los planes como dispositivos de control. Esta actitud hacia la planeación y los planes es desafortunada, puesto que los planes pretenden ser un documento *funcional* con muchos usos. Entre los más importantes de éstos se encuentran:

1. Comunicar un sentido de dirección a todas las partes de la organización;
2. Identificar acciones a corto plazo necesarias para preparar a la compañía para el largo plazo;
3. Ayudar a evaluar el impacto a largo plazo de los planes a más corto plazo;
4. Ofrecer una base para la planeación anual a corto plazo;
5. Ofrecer una base para la presupuestación de capital y para la elaboración de estrategias financieras;
6. Ofrecer lineamientos para el desarrollo de nuevos productos, la diversificación, las adquisiciones y las desinversiones;
7. Ofrecer un dispositivo de control contra el cual se pueda comparar el progreso real.

³ John M. Hobbs y Donald F. Heany, "Coupling Strategy to Operating Plans", Harvard Business Review, mayo-junio de 1977

A menos que se *utilice* el plan para estos propósitos, se desperdicia gran parte del esfuerzo que se invierte en la planeación.

CONCLUSION

Este libro se ha referido a las técnicas que facilitan el proceso de toma de decisiones en las organizaciones que es quizá el más importante: la determinación de una estrategia para un negocio y para sus subunidades, y la asignación de sus recursos a los negocios y entre las subunidades. Para llegar en forma apropiada a estas decisiones, se requiere de una interacción compleja y prolongada de muchos seres humanos que deben considerar grandes cantidades de información. Las técnicas que se han descrito ofrecen formas de conceptualizar el proceso y de estructurar la información para facilitar una mejor toma de decisiones.

Muchas personas pierden de vista el hecho de que la planeación es un estudio del futuro, diseñada para ayudar a tomar las decisiones actuales. No es un vehículo para tomar decisiones futuras; de hecho, su papel es con menor frecuencia reducir las opciones que mantenerlas abiertas.

La planeación requiere de cantidades prodigiosas de tiempo, energía y reflexión, al igual que cualquier proceso complejo de solución de problemas.

Es tarea de los administradores corporativos, los administradores de negocios, los funcionales y los de programa, apoyados y estimulados por cantidades muy considerables de un buen trabajo de asesoría. Es una tarea, no para quienes elaboran planes, sino para los administradores apoyados por aquellos. Hacer que la planeación funcione en forma efectiva en una organización requiere de práctica y refinación no es raro que transcurran cuando menos tres años antes que los planes funcionen en forma fluida, y por ello la palabra clave es paciencia.

En la práctica, la planeación ofrece una estructura para un gran debate dialéctico. El debate es una de las partes constituyentes de una organización, y cada una de éstas es una combinación de intereses consonantes y otros que están en conflicto, y cada uno de ellos está dedicado a tratar de obtener una buena porción de los recursos corporativos.⁴ El estado del arte de la planeación avanzará en la medida en que se puedan diseñar nuevas técnicas y procedimientos que arrojen más luz que calor al proceso. Las técnicas que se describieron en este libro son medidas importantes en esa dirección.

⁴ Joseph L. Bower, *Management the Corporate Resource Allocation Process* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1970)