

7.3. IMPLANTACIÓN DEL PLAN

7.3.1. Problemática de la planificación

Los planes de la mayoría de las empresas utilizan una combinación de sistemas de previsión y presupuestos. Este enfoque tiende a proyectar en el futuro la situación actual de la empresa, lo que puede funcionar si el futuro va a ser igual al pasado o al presente. Como resultado de este enfoque, se presentan los siguientes problemas:

1. Se pierden oportunidades para generar beneficios.
2. Los números que aparecen en los planes a largo plazo carecen por completo de lógica y sentido.
3. Se establecen objetivos poco apegados a la realidad.
4. Falta información útil y práctica sobre el mercado.
5. Se generan conflictos entre las distintas áreas o funciones.
6. Se produce frustración en los niveles directivos.
7. Conduce a una proliferación de los productos y mercados.
8. Se desperdicia parte de los gastos promocionales.
9. Se genera confusión respecto al precio.
10. Se incrementa la vulnerabilidad de la empresa a los cambios que se producen en el entorno.
11. Se pierde el control sobre la empresa.

Ahora bien, la situación actual para el comercio en el mundo se puede considerar como cambiante, es decir, la mayoría de las empresas están sufriendo cambios tanto en su organización interna, como en la forma de operar sus distintos departamentos, para poder adaptarse a la nueva tecnología (Internet) que parece marcar las pautas del mercado y que si en poco tiempo no se han adecuado a la Nueva Economía se quedan detrás y otros le quitan mercado y su negocio puede desaparecer. Por tanto, además de los once problemas ya mencionados se tiene en cuenta que el futuro, aunque a veces incierto,



es distinto al pasado y al presente y por ello aparecen otros problemas como consecuencia de esta forma de planificar, tales como:

12. No se tiene capacidad para disminuir el tiempo de entrega.
13. Atención al cliente limitada.
14. No se descubren las líneas de la Nueva Economía.

Los problemas usuales que afectan negativamente a la implantación son los siguientes.

1. Falta de apoyo por parte de los directores ejecutivos y de los altos niveles de dirección.
2. Inexistencia de planes para la planificación.
3. Inexistencia de apoyo por parte de la dirección operativa debido a:
 - Hostilidad.
 - Falta de conocimientos.
 - Falta de recursos.
 - Falta de información.
 - Inadecuada estructura organizativa.
4. Confusión respecto a los términos utilizados en el proceso de planificación.
5. Se utilizan cifras en vez de objetivos y estrategias establecidos por escrito.
6. Demasiados detalles, demasiadas cosas por hacer.
7. La planificación se convierte en ritual anual.
8. Falta de coherencia entre los planes de marketing operativos y los planes de marketing estratégicos.
9. El plan de marketing no se integra eficazmente dentro del sistema global de planificación de la empresa.
10. Se delega la planificación en los *planificadores*.



La incorporación al sistema de gestión del plan integrado no convertirá automáticamente a la empresa en la más eficaz y con más éxito, para lograrlo deben ocurrir otros factores. Entre los más importantes se destacan:

- Las empresas que, sin habérselo planteado, participan en un mercado que tiene un alto índice de crecimiento, a menudo, no planifican. Se limitan a dejarse *arrastrar* por la tendencia general.
- Si la cultura de la empresa y el modo de gestión no apoyan realmente la planificación, no se producirá avance alguno.
- Si la empresa posee alta habilidad competitiva no se notará, necesariamente una mejoría. Pero, a la empresa le irá mucho peor si no posee un plan integrado.

La pregunta más formulada o la que toda empresa se plantea, es si merecerá la pena planificar en la relación coste-beneficio. Esta pregunta sólo podrá ser respondida por la empresa, es ésta la que debe comparar los costes que implican planificar frente a los costes de no planificar.

Para hacer una valoración inicial de cómo afecta la falta de planificación a una empresa se puede realizar un estudio previo que clarifique la posición de ésta, como puede estar afectando a su presente y a su futuro.

Un primer test se centra en los tipos de problemas que su empresa podría estar experimentando debido a las deficiencias que existen en su sistema de planificación. En este sentido, constituye, además un diagnóstico para determinar si se debe mejorar o no su sistema de planificación. Al mismo tiempo, le ayuda a descubrir algunas áreas en las que cualquier nuevo sistema de planificación producirá repercusiones ciertas.



En el cuadro siguiente “**declaraciones sobre la empresa**”, se debe marcar la casilla que mejor describe la realidad. Una vez realizado el perfil de planificación:

- Si las casillas marcadas tienden a situarse en la parte derecha, aparentemente la empresa no está experimentando muchos de los problemas que provoca la ausencia de planificación estratégica y de marketing. En otras palabras, la empresa lo está haciendo bien.
- Si, por el contrario, la línea de perfil tiende a situarse en la parte izquierda, se debería considerar la empresa una seria revisión de los actuales procesos de planificación, prestándole especial atención a los problemas que desea superar.

DECLARACIONES SOBRE LA EMPRESA

Declaraciones sobre la empresa	Cierto	Incierto
1. Aparentemente, se están perdiendo oportunidades para generar beneficios		
2. En apariencia, la planificación a largo plazo no es más que un montón de números sin sentido		
3. Si se analizan desde un punto de vista objetivo y racional, los objetivos son lógicos		
4. Hace falta información de marketing que sea útil y práctica		
5. La empresa está informada de la Nueva Economía, introducida por las nuevas tecnologías		
6. Aparentemente, se está produciendo una creciente proliferación de productos y/o mercados		
7. La empresa está preparada para competir integrándose en los nuevos modelos de negocio de la red.		
8. En la empresa existe una gran confusión respecto a la distribución y ventas a corto y largo plazo		
9. La empresa es cada vez más vulnerable a los cambios que se producen en el entorno de negocios		
10. Se tiene la sensación de que no se está controlando la empresa, sino que, por el contrario, las fuerzas que existen en el entorno externo están controlándola		



El segundo test intenta situar a la empresa en la *matriz de subsistencia*. Todas las empresas deben tener una visión a largo plazo y una visión a corto plazo. Con frecuencia, las tácticas más poderosas a corto plazo se centran en el uso de personal de ventas. Ambos enfoques se pueden combinar dando lugar a la **matriz de subsistencia**.

		Planificación	
		Mal orientada	Bien orientada
Rendimiento del Dpto. de ventas	Bueno	Muere rápidamente	Progresas
	Deficiente	Muere Lentamente	Subsiste

Se desea que el rendimiento del Dpto. de ventas sea bueno, y se harán acciones para ello, ahora bien se obtendrán beneficio si la planificación está bien orientada, puesto que la empresa se encuentra en la posición *progresas*. Si, por el contrario, la planificación está mal orientada, se produce una *muerte rápida*. Ejemplo: de lo anterior puede decirse que el logro de un alto nivel de eficiencia en la implantación de la estrategia incorrecta puede conducir a *una muerte muy rápida*.

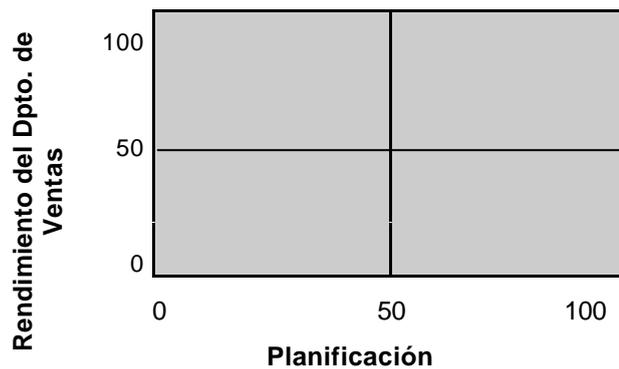
Determinar la posición de la empresa en la *matriz de subsistencia* produce varios beneficios:

- Permite determinar cuál es la relación que existe en la empresa entre los enfoque a largo plazo y los temas a corto plazo.
- Puede constituir un poderoso medio de comunicación para indicar a los directivos las cosas que podrían no estar bien en la empresa.



- Suministra un mensaje directo y sin ambigüedades sobre lo que la empresa necesita para subsistir en el futuro.

MATRIZ DE SUBSISTENCIA



Antes de utilizar esta matriz, es importante saber que la rentabilidad y el alto índice de crecimiento de los mercados casi siempre están interrelacionados. En otras palabras, cuanto mayor sea el índice de crecimiento de un mercado, mayor será el nivel de rentabilidad.

Este fenómeno puede, a veces, ocultar el hecho de que una empresa que en apariencia está operando eficientemente, en realidad está perdiendo terreno en comparación con sus competidores. A pesar de que parece progresar, lo cierto es que declina lentamente. El choque se produce cuando el antes creciente mercado disminuye su índice de crecimiento y las otras empresas demuestran, con toda claridad, sus más altos niveles de eficiencia.

De acuerdo con la iniciativa descrita, se responderá a la siguiente tabla.



Planificación-Rendimiento del Dpto. de ventas

Puntuación	0	1 2 3	4 5 6	7 8 9	10
Escala	Nunca	A veces	Frecuentemente	La mayoría de las veces	Siempre
Planificación					Puntuación
1.	Nuestro enfoque de la planificación nos permite estar seguros de que logramos un alto nivel de coordinación entre las distintas actividades de marketing				
2.	Nuestro proceso de planificación nos permite anticipar los cambios y desarrollos inesperados				
3.	Debido a la forma en que afrontamos la planificación, existe una creciente predisposición de la empresa hacia el cambio, como respuesta a los factores que van surgiendo en el entorno				
4.	Cuando hemos tenido que afrontar lo inesperado, nuestro proceso de planificación nos ha permitido reducir al mínimo los riesgos de que se adopten respuestas no racionales				
5.	Al disponer de un plan, se reducen los conflictos que surgen en los niveles directivos respecto a cual debe ser el "destino" y los objetivos de la empresa				
6.	Nuestro plan mejora las comunicaciones internas sobre los asuntos relacionados con el mercado				
7.	Gracias a nuestro proceso de planificación, los altos niveles de dirección se ven obligados a pensar, de forma sistemática en el futuro				
8.	El hecho de disponer de un plan nos permite ajustar, de una forma más eficiente, nuestros recursos a las oportunidades				
9.	Nuestro plan nos suministra el necesario marco de referencia con el que podemos controlar los progresos que hacemos				
10.	Nuestra planificación nos ha permitido desarrollar estrategias más rentables				
TOTAL					
Rendimiento en el departamento de ventas					Puntuación
1.	Cuando debemos reclutar personal de ventas, usualmente somos capaces de reclutar los mejores candidatos que existan en el mercado de trabajo				
2.	La formación que damos a nuestro personal de ventas es igual o mejor que la de cualquier otra empresa del sector				
3.	Nuestro personal de ventas constantemente alcanza o supera las metas de ventas				
4.	Comparando con nuestros competidores, nuestro personal de ventas tiene mejor imagen				
5.	Actualmente, tenemos en plantilla el número adecuado de vendedores				
6.	Nuestro personal de ventas conoce con precisión las tareas que se espera que realicen				
7.	Nuestros directivos del área de ventas conocen y aplican muy bien las tácticas de motivación				
8.	La planificación del territorio es uno de los puntos fuertes de nuestra red de ventas				
9.	Nuestro personal de ventas tiene un buen índice entre visitas y pedidos				
10.	Nuestro personal de ventas es razonablemente estable; es decir, no existen problemas con la rotación del personal				
TOTAL					



7.3.2. Diseño del sistema de planificación

Las condiciones que se deben cumplir antes de iniciar cualquier implantación son las siguientes:

- Todo sistema de planificación es cerrado en sí mismo, especialmente si depende sólo de previsiones y presupuestos, elimina toda posibilidad de respuesta creativa y, eventualmente, conduce al fracaso.
- Un sistema de planificación que no esté integrado, en la dirección, con las otras áreas operativas de la empresa, es, en gran medida, ineficaz.
- El director ejecutivo de más alto nivel de la empresa debe participar activamente.
- Se puede necesitar un periodo de hasta tres años para implantar con éxito el sistema de planificación

Para una correcta planificación se habrá de cuidar:

1. El análisis de la situación debe ser riguroso. No se debe permitir el uso de términos vagos, y nada debe quedar oculto.
2. El análisis DAFO debe centrarse en los segmentos que sean determinantes para la empresa; centrándose sólo en los factores que son claves para el logro de los objetivos.
3. Desarrollar primero el plan estratégico; los planes operativos constituyen derivados de este.
4. Situar el área de marketing lo más cerca posible de los clientes y mantener el marketing y las ventas bajo el mando de una sola persona.
5. El marketing es una actitud mental, no un conjunto de procedimientos.



6. Organizar las actividades alrededor de grupos de clientes y/o consumidores; no de actividades operativas.
7. Debe educarse al personal sobre el proceso de planificación.
8. Debe existir un plan para la planificación.
9. Los objetivos deben colocarse en orden de importancia y prioridad, en función de su urgencia e impacto.
10. La planificación debe recibir el apoyo activo y decidido del más alto nivel directivo, y debe responder a la cultura de la empresa.

Con frecuencia, en las empresas se establecen objetivos imposibles de alcanzar. No es raro ver planes cuyos objetivos pretenden:

- Incrementar al máximo las ventas.
- Minimizar los costes.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Incrementar al máximo los beneficios.

No sólo constituyen objetivos incompatibles, sino que, además, deterioran la credibilidad de los directivos que suscriben ese tipo de compromiso.

Para analizar desde el punto de vista teórico como debería formalizarse el proceso de planificación, y cuales son los pasos correctos que deben darse para llegar a una situación que sea la más cercana posible al sistema ideal para su empresa se van a utilizar los gráficos de la página 117.

El grado de formalidad con que se ejecute el proceso de planificación se relaciona con la dimensión y la variedad de las operaciones de la empresa. Seleccionando en la figura, la posición que mejor describe a la empresa en



estudio. En el espacio en blanco que aparece después de la figura, se debe escribir la mejor descripción de la planificación que necesita la empresa.

Para mejorar la eficiencia del sistema de planificación, se debe dar una puntuación o valoración al nivel actual de eficiencia. En la parte inferior se tiene el **diagrama del campo de fuerzas**, en el que inicialmente se trazará una línea con el nivel de eficiencia, y que se completará siguiendo las instrucciones:

- Identificar todos los factores que *presionan* hacia abajo la línea de eficiencia. Transferir estos al diagrama, representando las fuerzas que afectan al sistema de planificación, a estas fuerzas se les llaman *fuerzas limitantes*, ya que actúan contra la eficiencia del sistema y de las posibilidades de mejorarlo.
- Identificar las fuerzas positivas, los puntos fuertes que sostienen la línea actual de eficiencia. De igual forma, se representarán con flechas más largas las fuerzas de mayor influencia. Estas fuerzas se les llama *fuerzas impulsoras*.

Una vez completado el diagrama, el objetivo es lograr que el nivel de eficiencia se sitúe en el nivel ideal para ello:

- Seleccionando la fuerza limitante más importante y estudiando la forma de reducir su influencia o si es posible eliminarla. Esta es la fuente de mejoras más importante, aunque, como es lógico algunas soluciones requieren tiempo para que se puedan ver sus efectos.
- En orden de importancia decreciente se seleccionarán las restantes fuerzas limitantes. A pesar de que su repercusión en el perfeccionamiento del nivel de eficiencia será menor, el sistema responderá más rápidamente al tratamiento.



- Finalmente se seleccionará la fuerza impulsora menos importante y se determinará si existe alguna forma de incrementar su influencia.

Se elaborará un plan para elevar el nivel general de eficiencia basado en los anteriores puntos. Este se debe aprobar y finalmente implantarse.

La mayor parte del esfuerzo se debe dedicar a eliminar las fuerzas limitantes. Centrarse en las fuerzas impulsoras más importantes (por ejemplo, tratar de motivar aun más a un personal altamente motivado), puede llegar a ser, incluso, contraproducente.

Después de haber seleccionado el sistema de planificación más adecuado a la empresa en estudio y haber eliminado los obstáculos más importantes ya está preparada para afrontar la implantación de un plan integrado.

Debido a la propia naturaleza del proceso, todas esas fases exigen que se les dedique tiempo. Distintas personas deberán participar en las diferentes etapas. Con toda certeza, se deberán producir varias reuniones o discusiones con otros departamentos operativos, tanto para obtener información como para asegurar su colaboración.

En consecuencia, para lograr que la planificación se desenvuelva sobre el camino trazado, será necesario elaborar un programa de trabajo o cronograma, de manera que todos los participantes tengan una idea clara sobre la secuencia en que se ejecutarán las diferentes actividades. A medida que la empresa adquiera mayor experiencia en los trabajos de planificación, se podrá comprimir todo el proceso para hacerlo más corto.



SELECCIÓN DEL ENFOQUE APROPIADO

		DIMENSIÓN DE LA EMPRESA		
		GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA
DIVERSIDAD DE MERCADOS/PRODUCTOS	ALTA	Alto nivel de formalidad	Nivel medio/alto de formalidad	Nivel medio de formalidad
	MEDIA	Nivel medio/alto de formalidad	Nivel medio de formalidad	Bajo nivel de formalidad
	BAJA	Nivel medio de formalidad	Bajo nivel de formalidad	Muy bajo nivel de formalidad

Descripción del nivel de formalidad del plan integrado	
--	--

DIAGRAMA DEL CAMPO DE FUERZAS

