

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING Y PRONÓSTICOS

INTRODUCCION

Las grandes compañías comerciales, las que siempre se postulan como exitosas y las que generan promedios de ventas muy grandes, deben su éxito al diseño cuidadoso, metódico y efectivo de un concepto muy importante, el cual debe ser previo a cualquier procedimiento de ejecución por parte de la compañía: **la Planeación Estratégica**. Por otra parte, para que esa planeación sea exitosa, es importante hacer una extrapolación a partir de los resultados logrados en el presente en ciertas variables concernientes a las ventas y al mercado; esa extrapolación o proyección hacia el futuro es lo que se conoce como **Pronóstico**.

Para estudiar todas las implicaciones y requerimientos que se deben tomar en cuenta para realizar una buena Planeación Estratégica y establecer unos Pronósticos acertados, se traen a colación cuatro obras importantes especializadas en el tema: Fundamentos de Marketing, de William Stanton; Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas), de Shoell Guiltinan; Gerencia de Marketing, de Joseph Guiltinan y Paul Gordon; y la obra Investigaciones de Mercados, de Paul Green y Donald Tull.

En cada capítulo se hará un completo desglose de las apreciaciones de estos autores acerca del concepto de la Planeación Estratégica, los métodos y criterios de planeación, los conceptos de estrategias, las técnicas de pronósticos, entre otros tópicos.

1. PANEACION ESTRATEGICA Y PRONOSTICOS SEGÚN LA OBRA FUNDAMENTOS DE MARKETING, DE WILLIAM STANTON

1.1. LA PLANEACION COMO PARTE DE LA DIRECCION

La Planeación es parte de la dirección de un proceso gerencial, la cual se aplica al programa de Marketing en donde intervienen tres temas fundamentales: Planeación, Instrumentación y Evaluación.

a) **Planeación**. Establece metas y diseña estrategias para realizarlas.

- b) **Instrumentación o Realización.** Requiere formar la organización del Marketing y la dota de personal. Esta dirige su operación de acuerdo al Plan.
- c) **Evaluación.** Esta se encarga de analizar el desempeño anterior con relación a las metas y estrategias futuras.

1.1.1. NATURALEZA DE LA PLANEACION

Toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados. Cada departamento deberá estipular su propio plan.

Planear es decidir qué se va a hacer más adelante determinando cómo y cuando será. En la Planeación Estratégica se aprovechan las oportunidades presentadas y se evitan los peligros que acechan los mercados cambiantes; por eso se utiliza ésta como herramienta estratégica.

1.1.2. CONCEPTOS BASICOS

Misión. Indica a qué cliente se atiende, qué necesidades satisface y qué productos ofrece; esta declaración generaliza los límites de las actividades de la organización. Esta declaración no debe ser muy extensa. La Misión se expresa con palabras orientadas al cliente.

Objetivos y Metas. Son resultados deseados y deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos, pero realistas
- Congruentes entre sí
- Deben ser susceptibles a una medición cuantitativa
- Han de realizarse en determinado período de tiempo

Objetivos Débiles (Demasiado generales)	Objetivos Adecuados
Aumentar participación en el mercado	Aumentar la participación de su nivel actual del 20% a un 25% en el siguiente año
Mejorar la imagen pública de la compañía	Recibir, el próximo año, premios de reconocimientos al menos de 3 grupos ecologistas o consumidores.

TABLA 1. Cuadro comparativo de estilos de objetivos: ambiguos y concretos.

Estrategias Y Tácticas. Una estrategia es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos; algunas organizaciones pueden perseguir el mismo objetivo, pero emplean diferentes estrategias para llevarlo a cabo.

Una Táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. Esta es más específica que la estrategia, abarca períodos más cortos, y debe coincidir con la estrategia correspondiente y apoyarla.

Estrategias	Tácticas
Dirigir la promoción a varones de 25 a 40 años de edad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciarse en revistas que leen este grupo de personas 2. Anunciarse en programas de televisión que ve este grupo de personas.

TABLA 2. Cuadro comparativo de Estrategias y Tácticas.

Alcances de la Planeación. Puede ser a corto y largo plazo. La Planeación a largo plazo comprende asuntos que afectan a toda la compañía: Ampliar y disminuir los mercados, la producción, las líneas de productos.

La Planeación a corto plazo (un año o menos) intervienen los directivos de un nivel medio y se encarga de asuntos como decidir cuales mercados meta recibirán o no atención especial y cuál será su mezcla de marketing.

1.2. NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING

La planeación de las estrategias de marketing se efectúan en tres niveles diferentes:

Planeación Estratégica de la Compañía: Este nivel define la misión de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas. Consta de cuatro pasos:

1. Definir la misión de la organización
2. Analizar la situación
3. Establecer objetivos organizacionales
4. Seleccionar estas estrategias para lograr los objetivos

Planeación Estratégica del Marketing. Los ejecutivos de alto nivel de marketing fijan metas y estrategias a las actividades de mercado de una empresa. Esta planeación consta de cinco pasos:

1. Se realiza un análisis de la situación en el que se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro.
2. Se trazan los objetivos del Marketing. Se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía.
3. Se determina el **posicionamiento** y la **ventaja diferencial**: El Posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.

4. Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado. Un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing.
5. Se diseña una mezcla de marketing estratégico. Esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son:
 - 5.1. Producto. A lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; se toman estrategias sobre el uso de marcas, empaques y otras características de producto.
 - 5.2. Precio. Las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas.
 - 5.3. Distribución. Estrategias en los canales que a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en donde los bienes se llevan a un producto de compra por parte del cliente final.
 - 5.4. Promoción. Se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada métodos de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.

Planeación Anual de Marketing. Es una programación de las actividades que se van a realizar en el año para un determinado producto o departamento específico. Estos planes son individuales para cada tipo de marcas de mercado. En los últimos años se han diseñado modelos que facilitan la planeación estratégica, de la compañía y del marketing. He aquí algunos de ellos.

Unidad estratégica de negocio. Se trata de la división de una organización de negocios y productos múltiples tomando como punto de partida los productos o mercados más importantes. A estas entidades se les llaman Unidad estratégica de negocio, considerada como UEN. Para que una entidad sea clasificada como UEN es necesario:

- Ser un negocio individualmente identificable
- Tener una misión bien definida

- Tener sus propios competidores
- Tener su propio grupo de ejecutivos con responsabilidades de generar ganancia.

La matriz del Boston Consulting Group. Este modelo clasifica las UEN conforme a dos factores: Su participación en mercados de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas. Estos cuatro cuadrantes son:



FIGURA 1. Matriz del Boston Consulting Group

- Estrella. Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad. Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.
- Vacas de Efectivo. Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.
- Interrogaciones. (Niños problema) A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las

estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes.

- Perros. Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.

Matriz de Negocios de la General Electric. Este modelo incluye dos factores:

- Atractivo del Mercado. Algunas variables que definen este factor son, entre otras, la tasa de crecimiento de mercado, el tamaño, el grado de dificultad, para entrar en el número de competidores, etc.
- Posición del Negocio. Participación en el mercado, tamaño de las unidades estratégicas, fuerza de la ventaja diferencial, etc.
- Las UEN se clasifican atendiendo a todos los criterios de peso en: Alta, Media y Baja.

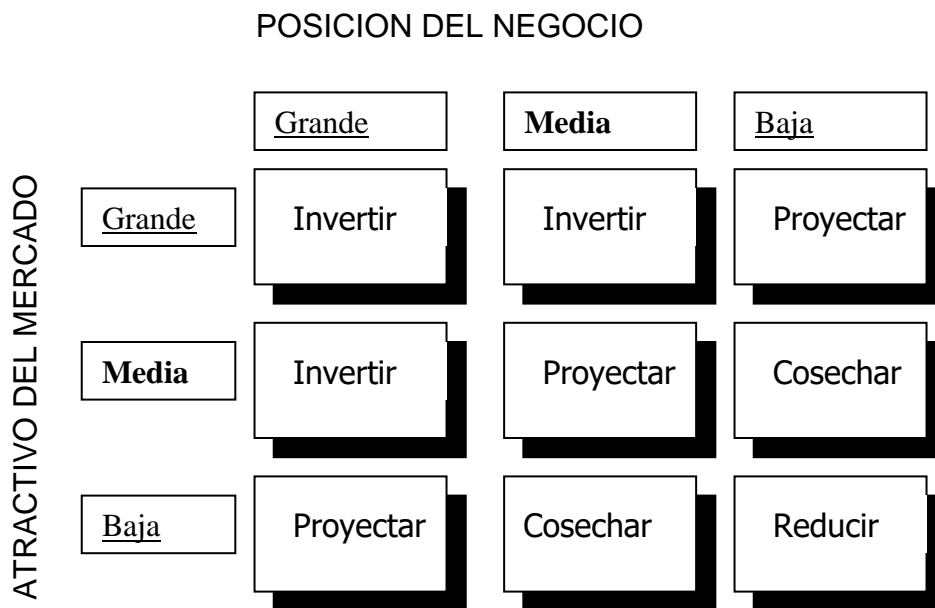


FIGURA 2. Matriz de Negocios de General Electric.

- Estrategia de Inversión. Debe asignarse recursos cuantitativos a estas unidades de negocio; requiere de actividades agresivas de marketing para fortalecer y acrecentar estas unidades.
- Estrategias de Protección. Deben asignarse selectivamente los recursos a las UEN. Este método ayuda a que la unidad conserve su posición actual en el mercado que genera el efectivo que necesitan otras unidades.
- Estrategias de Cosecha. Estas unidades no deben recibir grandes recursos y deben reducir los gastos para maximizar las unidades. Una acción es vender las UEN
- Estrategias de Reducción. Esta UEN no tiene mucho futuro por lo que no reciben recursos; la mejor solución es cancelarlas o venderlas.

Modelo de estrategias genéricas de Porter. Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, aconseja a las empresas evaluar dos factores: Amplitud de Mercado Meta y Ventajas Diferenciales; y además Seleccionar una estrategia adecuada. Este modelo recomienda tres opciones:

- Liderazgo en Costos Globales. Una compañía o una UEN trata de elaborar un producto estándar a bajo costo para venderlo más barato que la competencia.
- Diferenciación. Se basa en crear un producto diferente original, con una inigualable calidad y un diseño innovador, etc. Por lo que se puede emprender un precio mayor.
- Concentración en un segmento. Una empresa se centra en una parte del mercado y trata de satisfacerlo con un producto barato y diferente.

Porter indica que el éxito financiero no necesariamente requiere de una gran participación en el mercado. Una empresa puede tener éxito si logra satisfacer muy bien una parte del mercado total.



FIGURA 3. Modelo de estrategias genéricas de Porter.

Matriz de crecimiento de Productos y Mercados. Al buscar el crecimiento, una compañía ha de tener en cuenta tanto su mercado como sus productos. Luego debe decidirse si se continúa lo que viene realizando en forma más eficiente o si se arriesga en nuevas empresas. Hay cuatro estrategias de crecimiento:

- Penetración en el Mercado. Una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos a sus mercados actuales. Una táctica de apoyo es la inversión en la publicidad o en la venta personal.
- Desarrollo de Mercado. Una empresa sigue vendiendo sus productos actuales a un mercado nuevo.
- Desarrollo de productos. Crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.
- Diversificación. Una compañía desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados nuevos. Es una estrategia arriesgada; algunas veces da resultado, y otras veces no.

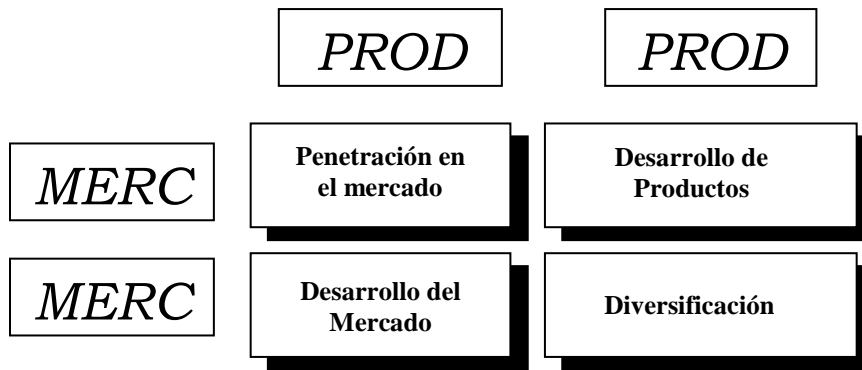


FIGURA 4. Matriz de crecimiento de productos y mercados

Evaluación de los Módulos de Planeación. Las debilidades de los modelos de Planeación son:

- Simplificación Excesiva. Cada modelo fundamenta su evaluación de las oportunidades de mercado y de las decisiones únicamente en dos o tres factores.
- Posibilidad de colocar una unidad estratégica de Negocios en una rejilla o seleccionar una estrategia sin disponer para ello de información confiable.
- Los resultados de un modelo podrían usarse para contradecir los juicios, críticas de negocios, hechos por los gerentes de línea.

Los modelos también poseen puntos fuertes, tales como:

- Clasificación Simple. Cada modelo permite examinar su cartera de UEN.
- Detección de oportunidades interesantes y sugerir qué empresas son riesgosas.
- Estimulación de una evaluación rigurosa y constante de oportunidades.

Los modelos de Planeación ayudan a los ejecutivos a asignar los recursos y a diseñar buenas estrategias de negocios y marketing.

1.3. EL PRONOSTICO DE LA DEMANDA DEL MERCADO

Pronosticar la Demanda de Mercado es estimar las ventas de un producto durante un determinado período en el futuro. Se calcula la demanda de las industrias o mercados; posteriormente se predicen las ventas en sus compañías.

Este pronóstico da origen a varias proyecciones, las cuales pueden referirse a una industria entera, a una línea de productos o marca individual. Para que un pronóstico se entienda y sea útil, se debe aclarar exactamente qué cosas se describen.

La importancia de ésta constituye el fundamento de la elaboración de propuestas y de la planeación operativa en todos sus departamentos (marketing, producción y finanzas).

1.3.1. TÉRMINOS QUE INFLUYEN EN LOS MÉTODOS DE PRONÓSTICO

Factor de Mercado. Objeto o elemento que existe en el mercado. Se puede medir cuantitativamente; se relaciona con la demanda o buen servicio

Índice de Mercado. Es simplemente un factor de mercado expresado en porcentaje o en forma cuantitativa relacionado con alguna cifra base.

Potencial de Venta. Es la parte potencial del mercado que una compañía piensa alcanzar en condiciones ideales. Esta se aplica a marca del producto.

Participación en el mercado. Indica la proporción de las ventas totales de un producto durante determinado período en un mercado específico capturado por una compañía.

Pronóstico de Venta. Estima las ventas probables de una marca de producto durante determinado período en un mercado específico. Aplicando un plan de marketing establecido, este tipo de pronóstico puede expresarse en importes o en unidades; éste se fundamenta en un plan específico de marketing para el producto en cuestión. Estos pronósticos de ventas suelen abarcar un año. Aunque muchas empresas lo revisan mensual o trimestralmente, éstos se vinculan a la planeación financiera, y la presentación de informes anuales. Las metas y estrategias del marketing, o sea, la base del plan ha de realizarse antes de establecer el pronóstico.

1.3.2. METODOS PARA PRONOSTICAR LA DEMANDA

Un pronóstico de ventas se puede realizar mediante un método: De Arriba Abajo, Descendente; o De Abajo a Arriba, Ascendente. Si utiliza el método de Arriba a Abajo, los directivos deben:

- Hacer un pronóstico de condiciones económicas generales
- Determinar el potencial de mercado de un pronóstico

- Medir la Participación de Mercado que tiene la empresa o que proyecta captar
- Pronosticar las ventas de sus marcas de productos

Para el Método de Abajo a Arriba, los directivos siguen un procedimiento de dos pasos:

- Para hacer estimaciones de la demanda futura obtienen información de segmento de mercado o de las unidades organizacionales.
- Se incorporan estimaciones para obtener un pronóstico total.

1.3.3. ANALISIS DE LOS FACTORES DE MERCADO

La demanda de un producto depende del comportamiento de algunos factores en el mercado. Hay que determinar cuales son esos factores, y medir sus relaciones con las actividades de ventas; para esto se requiere:

- a) Seleccionar los factores apropiados del mercado
- b) Reducirlos al mínimo

Método de Derivación Directa. Es analizar por estadística acerca de un producto en el mercado y su tiempo, y para estimar su refacción de éste; este método es simple y económico.

Análisis de correlación. Es un perfeccionamiento estadístico del método anterior, pero en general este análisis mide en una escala del 0 al 1 las derivaciones directas. Este proporciona una estimación más exacta de la demanda del mercado que la derivación directa. Este análisis presenta dos grandes limitantes:

- a) No todos los ejecutivos del marketing los comprenden
- b) Puede emplearse solo cuando se cuenta con los datos (una historia de las ventas de la industria que abarque al menos dos períodos consecutivos, una historia del factor del mercado que se utilizará al pronosticar la demanda).

Encuesta de las intenciones del comprador. Consiste en preguntarle a una muestra de clientes actuales o potenciales cuando comprará el producto a determinado precio durante cierto período futuro. Algunas empresas se valen de Grupos Consumidores y panelistas.

Prueba del mercado. Es una técnica que sirve para determinar si existe suficiente demanda para un nuevo producto. También sirve de criterio para evaluar sus características y otras estrategias de marketing.

Análisis de ventas anteriores. Es el incremento porcentual aplicado al volumen obtenido en el año anterior o al volumen promedio de los últimos años. Esta es una técnica simple, económica y fácil de aplicar.

Análisis de Tendencia. Se basa también en datos referentes a las ventas anteriores. Esta tendencia es más complicada por ser un tipo de proyección de ventas a largo plazo. Este es calculado por una técnica denominada Regresión.

Participación de la fuerza de ventas. Consiste en tomar la información estimativa de todos los vendedores en sus zonas en un período futuro en cuestión. La suma de estos estimativos constituye el pronóstico de ventas de la empresa; los vendedores deben tener una participación directa en este tema y así estar dispuestos a aceptar las cuotas de ventas que se le originen.

Juicio de los ejecutivos. Consiste en extraer opiniones de uno o más ejecutivos acerca de las ventas futuras, y éstas son basadas en medidas válidas como el análisis de factores de mercado. Los pronósticos serán exactos. Algunas veces estos pronósticos serán riesgosos debido a que se basan en simples conjeturas o simples instrucciones.

Método DELFI. Es llamado así por los famosos oráculos que se hacían en la ciudad de Delfos en la Antigua Grecia. Inventado por la RAND Corporation para emplearse en pronósticos ambientales, también puede aplicarse en la predicción de ventas, se utiliza sobre todo con productos que son verdaderamente innovadores o importantes adelantos tecnológicos.

2. PLANEACION ESTRATEGICA SEGÚN LA OBRA DE SHOEL GULTMAN

2.1. PLANEACION ESTRATEGICA

Es el proceso que la alta gerencia utiliza para establecer la dirección de una organización a largo plazo. Provee el mecanismo mediante el cual los gerentes responden a las amenazas y oportunidades que pone el entorno. Esta consta de cuatro etapas:

1) Evaluación de la situación. Se encarga de analizar el entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de

la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización, y preparan las estrategias para enfrentarlas. La valoración organizacional considera la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas.

- 2) Misión Organizacional.** Es una declaración del propósito fundamental de la organización y, como tal, proporciona una respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? Las misiones establecen expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional. Una declaración de misión bien desarrollada es sensitiva a las fuerzas del entorno y para que sea buena debe encargarse al servicio de las necesidades del cliente.
- 3) Objetivos Organizacionales.** Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes, a largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas. Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.
- 4) Estrategias Organizacionales.** Son acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos a largo plazo. Estas se basan en:
 - Todos los cambios en el conjunto de mercados, a los cuales servirán.
 - Todos los cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.

Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

Estrategias de crecimiento. Esta muestra cuatro rutas básicas para el crecimiento de la organización. Estas rutas son:

- Penetración en el mercado. Busca la penetración enfocando sus productos a los mercados diferente existentes, pero expanden su nivel de esfuerzos en significativo.
- Desarrollo del producto. La organización sirve a las mismas necesidades básicas del mercado modificando sus líneas de productos con el fin de enfrentarse a las ofertas competidoras cambiantes; satisfacen mejor las necesidades de ciertos grupos de mercado.

- **Desarrollo del Mercado.** Es una estrategia que intenta encontrar crecimiento en nuevos mercados. Ejemplo: Expansión al extranjero de una empresa; encontrar nuevos usos para productos existentes.
- **Diversificación.** Incluye nuevos productos y nuevos mercados. Las empresas la utilizan para generar un crecimiento continuo, nuevas tecnologías y otros recursos.

Estrategias de Consolidación. Las hay de cuatro tipos:

- **Despojo.** Una empresa vende un negocio o una línea de productos a otra compañía. Esto ocurre porque la compañía reconoce que hay un punto débil entre su misión y las competencias así como en los requerimientos de éxito para ese producto.
- **Cosecha.** Cuando un producto o negocio permanece como un buen elemento acorde con la misión de la compañía, pero tiene poca o ninguna oportunidad de crecimiento. Es lo inverso de la Penetración en el Mercado.
- **Poda.** Se elimina parte de la mezcla de productos y la organización continua sirviendo al mismo mercado. Es lo opuesto al Desarrollo de un Producto.
- **Atrincheramiento.** La organización continúa ofreciendo al mismo producto, pero cambian algunos mercados, enfocándose en sus mercados más fuertes.

Selección de una estrategia organizacional. Seleccionar una estrategia no es simple. Esta deberá basarse en la información obtenida en la Evaluación Situacional, de la Misión y los objetivos organizacionales. Los gerentes deberán reconocer que la penetración de mercado y el desarrollo de los productos será apropiado si los mercados actuales son atractivos y permiten a la compañía lograr los objetivos organizacionales.

Si hay problemas en los mercados actuales, especialmente el decrecimiento, el desarrollo del mercado y la Diversificación son más apropiados. Algunas empresas utilizan el análisis de cartera organizacional cuando tienen muchos negocios o productos diferentes.

Análisis de la cartera organizacional. Es empleado en las empresas con un gran número de unidades estratégicas de negocios (UEN). Este término se aplica a cualquier tipo de negocio que sea operado como un centro de utilidades separado dentro de una gran

organización. El análisis de cartera se encarga de comprar y contrastar las evaluaciones de la situación de los negocios y mide las futuras contribuciones aplicadas a cada unidad.

La matriz de participación de crecimiento. La tasa de crecimiento del mercado en el cual compete, la participación relativa en el mercado, y la participación que tiene el líder del mercado. Las cuatro UEN de la matriz de participación son: Estrellas, Vacas de Efectivo, Niños Problema, Perros.

- Estrella. Son líderes en mercado de alto crecimiento que ayudan a lograr objetivos de crecimiento.
- Vacas de Efectivo. Estas son muy rentables, pero bajas en rendimiento potencial. Pueden emplearse para apoyar productos a existentes o nuevos.
- Niños Problema. Dan un alto crecimiento potencial, porque están en mercados de alto crecimiento. Para que efectúe este crecimiento deben desarrollarse estrategias de apoyo de penetración en el mercado o desarrollo de productos.
- Perros. Son los candidatos más comunes para las estrategias de consolidación, a causa de un lento potencial de crecimiento y bajas participaciones en el mercado.

Matriz de fuerza de atracción de negocios en el mercado. Tiene el mismo propósito de la matriz de Porter, pero utiliza nueve categorías basadas en dos conjuntos de criterios: Atracción de mercado y criterios que reflejan la fuerza, y competencia de la compañía de los gerentes. Cambian estas clasificaciones de las matrices de fuerza de atracción de negocio en el mercado, teniendo en cuenta su elevación en la importancia relativa de cada criterio para llegar a evaluaciones compuestas.

3. PRONOSTICOS SEGÚN LA OBRA “INVESTIGACIONES DE MERCADOS” DE PAUL E. GREEN Y DONALD TULL

3.1. PRONOSTICOS

Cualquier actividad encaminada a un fin en la cual los resultados futuros están asociados a la incertidumbre, involucra al pronóstico. Esta no se trata de que si debe pronosticar o no; se trata de que se debe pronosticar y cómo hacerlo.

Hay dos razones por las cuales se hace necesario el pronóstico:

- 1) El pronóstico que se hace para ayudar a identificar un problema.
- 2) Los pronósticos se hacen para solucionar un problema.

A menudo es muy difícil identificar el objetivo de los pronósticos. Existen varios tipos de pronósticos, entre ellos el **Pronóstico de Ventas**. Ellos se hacen para cada producto y líneas de productos. También para el total de ventas de la compañía. Se divide por áreas geográficas y por el tipo de consumidor. Sirve para identificar productos de áreas y de ventas que no llegaron al nivel esperado. Este pronóstico se usa también para establecer patrones de conducta en la labor a desempeñar.

Se supone que cualquier intento de pronosticar el futuro basada en información pasada es válido, y el fenómeno estudiado posee alguna regularidad en el tiempo y en el espacio, y esto quiere decir que las reglas para hacer una transformación apropiada se necesita que sean estables. Para pronosticar se debe hacer con datos reales para el establecimiento de patrones. Algunos patrones incluyen lo siguiente:

- Utilidad. Es como un porcentaje total de las ventas de la compañía, por línea de productos y por productos, por áreas geográficas, por canal de distribución, y por tipo de consumidor.
- Ventas y objetivos de participación en el mercado. Para la compañía, como un todo, y por consumidor individual.
- Cuotas de Ventas. Por territorio geográfico y por vendedor.
- Presupuesto. De acuerdo al tipo de esfuerzo de mercadeo, por línea de producto y por área geográfica.

Quienes toman las decisiones ven el futuro de muchas maneras, dependiente de la decisión a eventos importantes desconocidos y del deseo del gerente de reducir incertidumbres. El gerente puede desear ver el futuro en términos de certidumbre equivalente, que puede estar dispuesta a suponer solo un posible resultado en compañía con un curso de acción específica. También puede que el gerente quiera obtener pronósticos en términos de un rango de posibilidades; está basado en nociones de frecuencia relativa en varias probabilidades. Existen dos enfoques para pronosticar ventas.

- Pronóstico derivado. Se hace estimando el mercado potencial y aplicando luego un pronóstico de la participación del mercado de la compañía.
- Pronóstico directo de ventas. Pronostica las ventas de la compañía directamente.

Mercado potencial. Es una cantidad de un servicio o producto que pudiese ser absorbido durante un período específico. Existen técnicas de pronósticos que se interesan por mercados potenciales, ventas, y costos que comparten una clasificación común.

- Técnicas de exploración. Estos procedimientos usan cambios anteriores sucedidos solo en la variable de interés como base para proyecciones futuras y su única variable es el tiempo.
- Técnicas de correlación. Utilizan relaciones anteriores entre la variable que se va a pronosticar y otras variables; el problema del pronóstico conlleva a dos tareas principales:
 - ✓ Cuantificar las relaciones entre variables dependientes de las variables predictoras.
 - ✓ Pronosticar los valores de las variables predictoras como un paso necesario antes de hacer el pronóstico de la variable dependiente.
- Técnicas econométricas. Se denominan comúnmente como menos empíricos. Esto se basa en algunas teorías fundamentales acerca de las relaciones existentes en un conjunto de variables económicas. Los parámetros de los modelos se estiman por medio de análisis estadísticos de datos anteriores.
- Técnicas de encuestas de opiniones. Son probablemente las menos formales de los procedimientos enumerados anteriormente. Se consideran como menos científico. Podría clasificarse más justamente como menos explícito; sin embargo puede conducir a un pronóstico bastante acertado, y puede servir de control independiente de la racionalidad de pronósticos derivadas de modelos más explícitos.
- Técnicas experimentales. Los mercados de prueba y las pruebas de control en almacenes son formas de experimentos de campo de amplio uso para ayudar en el pronóstico de ventas de nuevos productos.

Analogías Históricas. La experiencia de ventas de un producto anterior y similar se utilizan en algunas ocasiones como base para el pronóstico de ventas de un nuevo producto. Las

técnicas extrapolación se dividen en mercado potencial y pronósticos de ventas. También a pronóstico de costo por correlación. Se utiliza en técnicas de correlación relativamente comunes.

Las técnicas econométricas se dividen en mercado potencial y pronósticos de ventas, y también pronósticos de costo, usando modelos econométricos. Las técnicas de sondeo de opinión se dividen en mercado potencial y pronósticos de ventas, y también en un tipo de procedimiento de sondeo de opinión, el método DELFI es una sencilla entrevista a un grupo de expertos acerca de sus opiniones con respecto a cuando podrá suceder cada uno de los eventos de una serie de acontecimientos específicos que se encuentran en su campo de especialización; generalmente cada participante vota en secreto, y los resultados se tabulan y se muestran en grupos para que los participantes vean lo que otros han pronosticado. El pronóstico de costo usando sondeos de opinión existe en el pronóstico de la participación del mercado. La participación del mercado es el porcentaje de ventas de la industria efectuado por la compañía en un período determinado. Esto quiere decir que los clientes adquieren un producto determinado y la compañía determina el tiempo en que este producto puede ser adquirido y como.

4. PLANEACION ESTRATEGICA Y PRONOSTICO SEGÚN LA OBRA GERENCIA DE MARKETING, DE JOSEPH GUILTINAN Y PAUL GORDON

4.1. PLANEACION

La planeación de gerencia de nivel medio especifica la manera como el plan de marketing corporativo se implementará sobre una base de productos por productos, mediante el enfoque de las ventas y la rentabilidad de productos individuales, marcas o líneas de productos estrechamente relacionadas.

Los análisis de las necesidades del cliente y fortalezas del competidor son una parte fundamental de la planeación de marketing de gerencia a nivel medio. En la planeación se desarrollan acciones detalladas para la creación de productos, publicidad y otras estrategias dirigidas a responder clientes y competidores. Los niveles de planeación deben ser interdependientes; la planeación de gerencia de nivel medio debe ser consistente con las metas y decisiones sobre la asignación de recursos que toma la alta gerencia en el plan de marketing corporativo. Al mismo tiempo, esta planeación debe basarse en la información que

suministran los gerentes de nivel medio sobre las tendencias de productos y del mercado. Los problemas y oportunidades que enfrente la firma.

Pasos básicos de la planeación. Aunque la Planeación de marketing tiene lugar tanto a nivel corporativo como a nivel de gerencia media, en cada nivel se siguen cuatro pasos básicos que son:

- 1) Conducir un análisis de la situación. Los encargados de tomar las decisiones deben entender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización.
- 2) Establecer Objetivos. Que indiquen el nivel de desempeño que la organización espera alcanzar, de acuerdo con la realidad de los problemas y las oportunidades del entorno, las fortalezas y debilidades particulares de las firmas.
- 3) Desarrollar estrategias y programas. Quienes toman las decisiones deben desarrollar estrategias.
- 4) Suministrar coordinación y control. Las estructuras organizacionales y los presupuestos son los mecanismos primarios para coordinar las acciones. El propósito del control es evaluar el nivel al cual se Progresó hacia un objeto y se señala con precisión. Las causas de cualquier falla para lograrlo, de manera que se puedan emprender acciones correctivas.

La gerencia de marketing y el proceso de la planeación. Abarca todas las decisiones involucradas en el diseño y la ejecución de los planes dirigidos a implementar el concepto de marketing, la alta gerencia y los gerentes de nivel medio toman las decisiones de marketing y las decisiones de unos y otros toman influyen entre sí. Un resultado importante de la planeación es el desarrollo de objetivos de productos que guíen la toma de decisiones a nivel de gerencia media; la información sobre el análisis de la situación para un producto dado y sobre la factibilidad de desarrollar una estrategia de marketing exitosa para un producto suele ser más detallada a nivel de gerencia media y deberá comunicarse a la alta gerencia.

4.2. PRONOSTICO DE VENTAS

Estos son estimados en los niveles de ventas futuros. Se utilizan para tomar diferentes decisiones; no obstante, existen diferencias importantes en los tipos y en los métodos de pronósticos de ventas. Los dos principales de éstos son: los que corresponden a las ventas industriales y a las ventas de la empresa.

Pronóstico de ventas de la industria. Los gerentes pueden utilizar ésta para estimar las ventas totales que se logran con los proveedores en el mercado relevante. Existen cuatro usos básicos:

- Estos indican las tasas de crecimiento esperadas en mercados alternativos, por consiguiente son elementos útiles a la planeación de marketing corporativo.
- La tasa de crecimiento de las ventas de la industria ejerce importante influencia en la intensidad de la competencia, si el pronóstico indica un descenso evidente en esa tasa de crecimiento. La gerencia sabrá que las ganancias futuras por la venta de la empresa deben proceder de aumento en su participación en el mercado.
- Los pronósticos de ventas de la industria son también importantes para la gerencia media. Conocer el nivel futuro de las ventas y de la industria permite que una firma calcule la participación de mercado que requiere para alcanzar sus metas de ventas.
- Por lo general las tasas de crecimiento de las industrias ejerce gran influencia en el crecimiento de las ventas de la empresa como un dato importante para el pronóstico de la venta. Los pronósticos a nivel de artículo tienen máxima utilidad en la decisión que se relacionan con el cronograma de producción y el transporte de bienes a los distribuidores. Los pronósticos se realizan al más alto nivel de agregación, ventas de la empresa, son los más útiles para toda la planeación de la empresa. El pronóstico inicial de ventas puede surgir de la alta gerencia o del trabajo de campo. Hay tres tipos básicos:
 - ✓ Los de serie de tiempo
 - ✓ Modelos descriptivos
 - ✓ Enfoques de juicio

Las técnicas que se utilizan con más frecuencia en un horizonte de 3 meses a 2 años fueron suavización exponencial, jurado de opinión ejecutiva, la fuerza de ventas, regresión y análisis de la proyección lineal.

Métodos de pronósticos con base en series de tiempos. Estos son más útiles cuando las fuerzas del mercado son relativamente estables dentro del horizonte de los pronósticos. Es decir, que si las tendencias de ventas no tienen probabilidad de variación debido a cambios económicos acciones de marketing o tecnologías, estos modelos tienen la posibilidad de ser

razonablemente precisos. A menudo estas condiciones se encuentran cuando se requieren horizontes de pronósticos a corto plazo. También se pueden encontrar en períodos de tiempo mayores en el caso de mercados tecnológicamente maduros que no son muy susceptibles a los efectos de las fluctuaciones económicas y se espera que reflejen pocos cambios importantes en el esfuerzo de marketing.

Métodos de Pronósticos con base en modelos descriptivos. Los modelos descriptivos como los de regresión múltiple se utilizan cuando varios factores ejercen un impacto en las ventas. Los pronósticos de regresión múltiple permiten a los gerentes incorporar los efectos esperados de cualquier variable de marketing que sea controlable y que posiblemente sea significativa cuando se hacen los pronósticos de ventas de la empresa. La meta es evaluar la relación entre estas variables controlables y las ventas.

Los costos de los errores en los pronósticos. Las empresas que fabrican productos con largo ciclo de vida y ventas sólidas están menos interesadas en el costo de los errores en los pronósticos, porque es probable que en estos casos, los pronósticos se hallan cerca de las ventas reales. No obstante, cuando el pronóstico de ventas que recibe la gerencia tiene un gran error estándar, los gerentes necesitan considerar los costos de sobreestimación y subestimación de las ventas.

CONCLUSIONES

Estableciendo una comparación entre los puntos de vista de los autores de estas cuatro importantes obras acerca de la temática de la Planeación Estratégica y los Pronósticos, se llegan a las siguientes conclusiones:

La obra de William Stanton es la más descriptiva y la más detallada acerca del tema de la Planeación estratégica, la cual considera como parte de la Dirección, proceso que implica además la Instrumentación y la Evaluación. La Planeación implica desarrollar los conceptos de Misión, Objetivos y Metas, Estrategias y Tácticas, y además los alcances de la Planeación. Este autor establece claramente la diferencia entre Misión y Objetivos. Hay tres niveles de Planeación Estratégica: de la compañía, de marketing y planeación anual, aplicándose para esta última varios modelos propuestos por importantes compañías tales como la General Electric, la Boston Consulting Group, y Porter. Los pronósticos se realizan con base en el análisis de ciertos factores de mercado, muchas veces con técnicas estadísticas, o a veces por juicio directo de los ejecutivos.

Shoel Gultiman coincide en muchos aspectos con Stanton en lo referente a la planeación estratégica, pero el enfoque que le proporciona es organizacional, definiendo así los términos: Misión Organizacional, Objetivos Organizacionales y Estrategias Organizacionales. Por otra parte, este autor define dos tipos de estrategias: de Crecimiento y de Consolidación. La mayoría de los métodos de selección de estrategias descritos por él son los mismos que define Stanton.

Paul Green y Donald Tull se especializan en el tema de los pronósticos, quienes manejan los Pronósticos de Ventas y las Técnicas de Mercado Potencial. Los pronósticos de ventas son definidos sectorizadamente, es decir según áreas geográficas, según tipo de consumidos, según líneas de productos, etc. Por otra parte, los autores describen cinco técnicas de Mercado Potencial, las cuales consisten en análisis de resultados obtenidos en el presente en los diferentes sectores de mercado para realizar pronósticos futuros.

Joseph Gultiman y Paul Gordon no definen el término Misión en la concepción de la Planeación Estratégica, sino que después de analizar la situación, se establecen directamente los objetivos, se diseñan las estrategias y además se suministra coordinación y control a fin de evaluar y corregir cualquier inconveniente que aparezca en el proceso de realización de las estrategias.

BIBLIOGRAFIA

- **GREEN**, Paul y **TULL**, Donald. Investigaciones de Mercado.
- **GULTINAN**, Shoell. Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas). 3ed. México, Englewood Clif, Prentice Hall, 1991. Pp495 – 525
- **GULTINAN**, Joseph, **GORDON**, Paul y **MADDEN**, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. 6ed. Mexico, Mc.Graw Hill, 1998.
- **STANTON**, Willam. 10ed. Fundamentos de Marketing. Mexico, Mc.Graw Hill. 1.994. pp48 – 109

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. PLANEACION ESTRATEGICA Y PRONOSTICOS SEGÚN LA OBRA FUNDAMENTOS DE MARKETING, DE WILLIAM STANTON

1.1. LA PLANEACION COMO PARTE DE LA DIRECCION

1.1.1. NATURALEZA DE LA PLANEACION

1.1.2. CONCEPTOS BÁSICOS

1.2. NIVELES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING

1.3. EL PRONOSTICO DE LA DEMANDA DEL MERCADO

1.3.1. TERMINOS QUE INFLUYEN EN LOS MÉTODOS DE PRONOSTICO

1.3.2. MÉTODOS PARA PRONOSTICAR LA DEMANDA

2. PLANEACION ESTRATEGICA SEGÚN LA OBRA MERCADOTECNIA DE SHIOELL GULTINAN

2.1. PLANEACION ESTRATEGICA

3. PRONOSTICOS SEGÚN LA OBRA INVESTIGACIONES DE MERCADOS, DE PAUL GREEN Y DONALD TULL

3.1. PRONOSTICOS

4. PLANEACION ESTRATEGICA Y PRONOSTICOS SEGÚN LA OBRA GERENCIA DE MARKETING, DE GULTINAN Y GORDON

4.1. PLANEACION

4.2. PRONOSTICO DE VENTAS

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

Por: HERNANDO REALES A.

Título original:

**PLANEACION ESTRATEGICA EN MERCADEO Y PRONOSTICOS
(SEGÚN CUATRO AUTORES DE OBRAS)**