

Marketing estratégico: (1) Análisis de la situación

H-132: Vacíos o brechas de planificación

El enfoque de análisis denominado **Vacíos o brechas de planificación** se centra en dar respuesta a un cuestionamiento clave para la eficaz gestión de una empresa:

- ¿Adónde llegaremos si seguimos por el camino que vamos?
- ¿Qué sucederá si no se modifican las estrategias y acciones que estamos implantando en la actualidad?

La mecánica de su aplicación es relativamente sencilla:

Paso 1	Se selecciona el indicador que queremos medir; por ejemplo, ventas, participación de mercado, ratios financieros, etcétera.
Paso 2	Se determina lo que ha sucedido hasta el momento.
Paso 3	Se proyectan esas cifras hasta el fin del período que queremos medir, para obtener lo que se conoce como “proyección de referencia”.
Paso 4	Se determina si la proyección de referencia se corresponde o no con el objetivo.

Un ejemplo en extremo simplificado: para el producto **XXX**, que tiene un comportamiento regular durante todo el año, el objetivo es vender 2.400.000 unidades; es decir, 200.000 unidades mensuales promedio. Al cierre del mes de junio, las ventas acumuladas (enero-junio) han sido de 1.050.000; es decir, un promedio de 175.000 unidades mensuales.

Dado que el producto del ejemplo no está sujeto a grandes variaciones cíclicas, todo indica que **si se mantienen las mismas estrategias y acciones de venta** el producto cerrará el año (proyección de referencia) con 2.100.000 unidades; a esta cantidad se llega multiplicando el promedio de unidades mensuales vendidas por el número de meses

restantes del año (en el ejemplo: 175.000 x 6) a lo que se suma lo ya vendido. El cálculo anterior indica que habrá un **vacío o brecha** entre lo planificado (el objetivo) y lo que muy probablemente se realizará (proyección) de 300.000 unidades (un 12,5 por ciento por debajo del objetivo).

Una vez que las cifras han indicado la existencia de un vacío o brecha respecto al objetivo, es importante es determinar si se trata de un **vacío operativo** o de un **vacío estratégico**.

Vacíos operativos	Están relacionados con las acciones que se realizan para convertir la estrategia en realidad.	En el ejemplo anterior, el vacío respecto al objetivo puede deberse a baja productividad del personal de ventas, manejo inadecuado del precio en el momento de las entrevistas de ventas, deficiente aplicación de los procedimientos establecidos, etcétera.
Vacíos estratégicos	Se refieren a deficiencias en el enfoque estratégico utilizado en el proceso de planificación propiamente dicho.	En el ejemplo anterior, los vendedores están manejando los precios de acuerdo con el plan desarrollado, pero el error se encuentra en el enfoque estratégico que se decidió seguir para el producto (algunos de los elementos del marketing mix no está funcionando como se esperaba).

Dependiendo del tipo de vacío que se esté produciendo, la empresa deberá adoptar las medidas correctoras correspondientes, incluyendo, si es necesario, el replanteamiento total del enfoque estratégico.

En resumen, el análisis de los **Vacíos o brechas de planificación** permite responder a preguntas tan fundamentales para el diagnóstico dinámico como son:

- **¿Lo estamos haciendo bien?**
- **¿Cuáles son nuestras perspectivas para el futuro a corto plazo?**
- **¿Cuáles desviaciones se están produciendo entre los objetivos y las previsiones?**
- **En principio, ¿qué caminos debemos tomar para llenar los vacíos y alcanzar los objetivos?**