

comportamiento del empresario bajo incertidumbre. Por ello, se debe comprender por planificación empresarial no solamente la mera exposición escrita del plan, sino también todas aquellas otras consideraciones que hacen posible esta configuración, esto es, la búsqueda de información, la fijación de las previsiones y el problema de decisión¹. La problemática que aquí nos interesa ahora es, en particular, *la mejora del grado de información* de la empresa.

Dos son los factores que, en principio, determinan la calidad de una planificación:

- a) *La amplitud y calidad de la información disponible y,*
- b) *el grado de capacidad intelectual del que realiza la planificación*².

A estos dos aspectos se van a dedicar los siguientes apartados.

III. AMPLITUD Y CALIDAD DE LA INFORMACION DISPONIBLE

Se acaba de señalar que la *necesidad de información* está limitada por aspectos de organización y económicos. Sin duda, las exigencias que se le impone a la información requerida dependen del sector a planificar, así como la función y fines que se le imponga. Cuanto más importante sea la acción o decisión a acometer dentro del conjunto empresarial, tanto más se aspirará a obtener con detalle y claridad información sobre el futuro. Cuanto mayor sea el período de tiempo que abarca la planificación y cuanto más amplio sea el sector a planificar, tanto más se renunciará al detalle, persiguiendo meramente el definir el marco dentro del cual puede situarse la decisión empresarial. Por el contrario, cuanto menor sea el período y cuanto más concreto y limitado sea el sector a planificar, tanto más se eleva la amplitud y detalle de la información precisa para la fijación del plan.

La necesidad informativa es también diferente, bien se trate de una empresa con una organización centralizada o descentralizada. En este último caso la necesidad de información es más urgente, ya que las decisiones han de tomarse considerando todos los aspectos

¹ Wittmann, W., op. cit., pág. 82.

² Wittmann, W., op. cit., pág. 83.

importantes del conjunto. La amplitud de la información «depende del grado en que con su transmisión se vinculen la realización de funciones de dirección»¹, por lo que la información constituye uno de los instrumentos de dirección más eficaces.

Para mejorar el grado de información necesario para las disposiciones que se quieren adoptar en una situación de información imperfecta —y ésta es la situación real por tratarse siempre de una actuación en incertidumbre—, vamos a estudiar los canales y medidas precisas, esto es,

- a) ¿de qué forma o por qué canales se consigue el material informativo que precisa la empresa para sus previsiones?, y
- b) ¿en qué métodos y técnicas se basa para conseguir en el momento presente una perspectiva utilizable sobre el futuro?²

Los *obstáculos* que se oponen a la obtención de la información varían según las funciones que se impongan a la planificación. Se habla de una «*resistencia a la información*»³ cuando si bien se dispone de conocimientos utilizables, sin embargo, no se pueden aprovechar para los fines fijados. La importancia de esta resistencia está determinada por el límite del campo de influencia de la empresa y la eficacia de su aparato de información. Por consiguiente, esta resistencia crece con mayor período de tiempo y su lejanía con respecto a los acontecimientos que interesan.

El problema de cuál es la dimensión apropiada del aparato informativo de una empresa es un problema de cálculo de economicidad, ya que la obtención, estudio y archivo del material informativo cuesta dinero, debiendo hallarse el límite en la relación coste-rendimiento, que se estime apropiado en cada empresa y la situación particular en que se encuentre.

¹ Kloidt, op. cit., columna 2.806.

² Wittmann, W., op. cit. pág. 82.

³ Wittmann, W., op. cit., pág. 83.

IV. CANALES DE INFORMACION DE QUE PUEDE DISPONER LA EMPRESA PARA LA PLANIFICACION DE VENTAS

Se trata de buscar documentación que nos facilite la base para estudiar qué posibilidades tiene la empresa de vender o colocar las cantidades x_1, x_2, x_3, \dots en condiciones determinadas, ya que según se decida por uno u otro objetivo de ventas —si consideramos a éste como el sector limitativo— será preciso coordinar consiguientemente todos los demás planes, que en ciertas industrias puede suponer previsiones para cinco, diez o quince años, cuando se trata del plan de inversiones para grandes proyectos.

Al principio se ha señalado, en breves rasgos, la nueva orientación de la teoría económica y de la economía de la empresa a enfocar el análisis económico, considerando primordialmente el comportamiento empresarial sobre la base de los procesos de decisión. Es precisamente, por otra parte, en este sector de ventas donde más difuminados y más escasas son las informaciones racionales sobre el comportamiento del consumidor, factor que en una sociedad industrial, en una economía industrial y, más aún, en una «economía de servicios», es de decisiva importancia. Si ya en la obtención de información sobre el progreso tecnológico, el descubrimiento de productos substitutivos, las acciones y las reacciones de la competencia nacional e internacional, las acciones del empresario mismo, las prespectivas de la política económica y social, el mercado de los factores productivos, etc., constituyen un esfuerzo costoso, siendo elevado el grado de incertidumbre, tanto mayor es cuando se trate de analizar el comportamiento del consumidor¹ con respecto a los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Como se ha dicho anteriormente, para toda planificación de ventas se ha de partir de situaciones concretas y no generales; las variables que determinan los objetivos de la empresa son múltiples y su influenciación en cada caso es sumamente diferenciada. Pero la componente que constituye el denominador común, se puede decir

¹ Entre otros ver los interesantes trabajos de McClelland, David, *The Achieving Society*, Nueva York-Toronto-Londres, 1961; Zahn, Ernest, *Sociología del desarrollo económico*, Barcelona, 1963; Katona, George, *The Powerful Consumer*, Nueva York, 1960.

de todas ellas, es la información, que traducido en las palabras de Stigler: «Información es poder»¹. La importancia de la introducción de la variable información en todos los modelos teóricos de la *theory of the firm*, variable no cuantificable, se ha impuesto².

Los canales de información no coinciden generalmente con los canales normales de la organización empresarial³, que tienen como función la de transmitir órdenes y coordinar la actividad de las diversas instancias. Estos canales de información pueden configurarse en una doble vertiente: por un lado el departamento de información de la propia empresa y, por otro, aquellas otras instituciones exteriores a la misma que facilitan o, a las que puede recurrir, en la búsqueda de información.

a) Departamento de documentación en la empresa

Sobre la conveniencia o necesidad de un departamento de documentación dentro de la empresa, sobre sus límites y funciones ya se ha escrito bastante. Sin embargo, en la última década se ha centrado la atención principalmente en la búsqueda de información en el sector de las relaciones humanas⁴ dentro de la empresa, o bien en el problema de la información técnica, especialmente con la aplicación de los nuevos computadores.

La necesidad de que la empresa media y pequeña disponga de un departamento de documentación fue el tema de discusión de

¹ Stigler, G. I., «The Economics of Information», en *J.P.E.*, junio 1961.

² Simon, Herbert A., op. cit.

³ Así en los intentos de utilización de los computadores para mejorar la organización de los sistemas de información de la empresa, después de los fallos en que se ha incurrido en los últimos años, ya que «los computadores no se están utilizando de forma efectiva en el suministro de la mejor información necesaria para la toma de decisiones» (pág. 65), se han trazado dos sistemas, uno horizontal y otro vertical. Lo que se pretende es determinar un sistema de organización que, valiéndose de los equipos de *data-processing* prevean el desarrollo futuro. Los intentos de crear un sistema integral o total se pueden considerar como irrealizables. (Dearden, John, «How to Organize Information Systems», en *Harvard Business Review*, marzo-abril 1965, pág. 65 ss.)

⁴ Sobre el problema de la información en el campo de las relaciones humanas en la empresa existen numerosas publicaciones. Entre ellas, merece destacar, por su carácter práctico, la obra de Müller, N., *La información en la empresa*, Madrid, 1965, donde se estudian los diferentes canales y técnicas. Asimismo, un estudio empírico-comparativo de las técnicas utilizadas en diversos países presenta la Asociación Francesa para el incremento de la Productividad (AFAP), *L'Information dans l'entreprise moderne*, París (sin año).

una sesión de estudios organizado por la OECDE en 1961. De estas reuniones se ha publicado un folleto¹ de fácil lectura y en el que se analizan todos los problemas que presenta un tal servicio, centrándose, sin embargo, en la parte de documentación técnica. Por lo que respecta a la información económica, las reuniones del Centro de Estudios e Investigaciones Económicas Estadísticas y Contables (CERESC), celebradas en agosto de 1961, se ocuparon ampliamente de los canales, formas, problemas y posibilidades que presenta la información en la empresa, en su función como instrumento de las técnicas de gestión².

aa) *Información y documentación*

En los últimos años existe un cierto confucionismo entre los términos *información* y *documentación*. Este último, que se comenzó a utilizar a raíz de la X Conferencia del Instituto Internacional de Bibliografía (1931), sustituyó al de Bibliografía³, puesto que esta expresión era muy limitada para abarcar las nuevas fuentes de información que ya en 1931 se impusieron, tales como fotografía, discos, microfilmes, fotocopias, selección mecánica de fuentes, etc.

Por el término «documentación» se entiende la actividad de coleccionar, controlar, ordenar, archivar, así como la preparación de material informativo, ya que el último acto de la valoración, ponderación y elección de cada una de las informaciones que se buscan, se encuentran en manos de aquella persona encargada de la planificación. Últimamente se han hecho proposiciones para sustituir el término documentación por el más amplio de información⁴, siendo éste el sentido en que aquí se le utiliza. El grado de información, tal como aquí se entiende, es el estado o nivel de saber que se puede alcanzar. El objetivo de la documentación se orienta, por tanto, hacia la valoración de las publicaciones así como otras fuentes informativas, con el fin de facilitar su utilización a las personas interesadas.

¹ OECDE, *Faut-il adjoindre un Service de Documentation a votre Entreprise*, París 1961.

² *La información en la empresa y las técnicas de gestión*, Bilbao 1964.

³ A partir de esta fecha cambió su denominación por la de Instituto Internacional de Documentación y, desde 1938, sigue actuando bajo el nombre de «Federación Internacional de Documentación». (FID).

⁴ Ver Wittmann, W., op. cit., pág. 84.

La característica de la empresa y los objetivos que persigue son los factores que definen el tipo de las fuentes informativas que precisa, así como los medios necesarios.

ab) *Funciones*

La función primordial del departamento de documentación en la empresa consiste en informar a la Dirección de la empresa. Esto no quiere decir que otros departamentos no tengan acceso a la información, lo que dependerá de las peculiaridades concretas en cada caso. Con este fin el departamento de documentación colecciona todos aquellos hechos o acontecimientos que son lo suficientemente importantes para ser coleccionados y que no pueden ser retenidos mentalmente. Todo lo que excede de esta posibilidad debe ser registrado y archivado de tal forma que esté siempre disponible. El constante incremento de las fuentes informativas con la creciente complejidad de la actuación empresarial obliga a una utilización racional de las fuentes de información disponibles. Al asumir el departamento de documentación la función de la memoria humana, de retener información, y no siendo suficiente los procedimientos simples, se están promoviendo hoy día procedimientos que garantizan un mayor aprovechamiento del material. Instrumentos mecánicos de las más variadas formas facilitan esta función al ejecutar, de forma más rápida y adecuada, los distintos procesos de coleccionar, ordenar, clasificar y valorar¹.

La actuación de un departamento de información puede ser *positiva* o *activa*², según facilite información a petición o adopte una política activa facilitando información de forma autónoma sin que se le haya solicitado. Esta segunda forma de actuación es a la que se aspira, con lo que se evita, hasta cierto grado, la búsqueda de información y se facilita la apertura de nuevas fuentes.

El servicio de documentación recoge la información de libros, revistas, periódicos, publicaciones legislativas, proyectos, ofertas, listas de precios y de direcciones, catálogos, informes de departamentos

¹ Los distintos procedimientos pueden ser mecánicos, electromecánicos, fotoeléctricos y electrónicos, siendo estos últimos los que en el futuro puedan constituir la solución para las crecientes necesidades informativas.

² Kloidt, H., op. cit., columna 2.807.

oficiales, anuncios, informes coyunturales, balances, memorias, contratos, etc. A esto se añade todo el material que proviene de la propia empresa, del departamento de contabilidad y costes y del de estadística, además de las informaciones que de las más diversas formas canalizan los sectores de producción, financiero, almacenes, compras y ventas. Se completan estas fuentes informativas con informes de colaboradores, encuestas, vinculaciones con otros departamentos oficiales y con institutos de investigaciones económicas y estadísticas.

Sin embargo, una atención primordial hay que dedicar a la información en el sector de ventas¹, para lo que se llevan a cabo estadísticas de pedidos y ventas, se reciben informes y encuestas de los vendedores y representantes, así como informes de la propia clientela y del consumidor, además de la información que pueden facilitar institutos de investigación y de estudios de mercados.

De esta forma se pueden facilitar grandes cantidades de material informativo en un plazo breve de tiempo, sin que se haya tenido que hacer un gran esfuerzo. Para ello es preciso, sin embargo, que antes se haya proyectado adecuadamente el proceso de esta operación «documentación».

Como complemento indispensable en toda empresa debe considerarse al *servicio de estadística* como fuente de información, tanto interna como externa. Dejando a un lado la cuestión de su encaje dentro de la organización de la empresa, se pueden señalar esquemáticamente las funciones de un servicio de estadística empresarial como las siguientes²:

1. Análisis estadístico e interpretación basándose en el material cifrado de la contabilidad general y de costes.
2. Investigación de mercados con base estadística-cuantitativa.
3. Mejora y control de los métodos de fabricación.
4. Apoyar la planificación empresarial.
5. Facilitar información estadística a los centros oficiales, gremios, etc.

¹ Wittmann, W., op. cit., págs. 85-86.

² Kellerer, Hans, *Statistik im modernen Wirtschafts-und Sozialleben*, Hamburgo 1960, páginas 23-55.

6. Utilizar las cifras estadísticas al servicio de las relaciones públicas.

Esta agrupación de las funciones estadísticas, según su origen y utilización, puede completarse a efectos prácticos con la siguiente enumeración de las estadísticas empresariales:

- a) Estadística de las fuerzas productivas.
 - aa) Estadísticas de personal.
 - ab) Estadísticas de instalaciones.
- b) Estadísticas de las funciones empresariales.
 - ba) Estadísticas de compras.
 - bb) Estadísticas de almacenes.
 - bc) Estadísticas de producción.
 - bd) Estadísticas de ventas.
 - be) Estadísticas de financiación.
 - bf) Estadísticas de inversión.
- c) Estadísticas de resultados.
 - ca) Estadísticas de ingresos y gastos.
 - cb) Estadísticas de resultados.

Para que la información estadística tenga una aplicación apropiada se ha de cuidar que

- a) los resultados estén, si bien resumidos, sin embargo, con el detalle preciso, teniendo presente las necesidades comparativas para diferentes períodos, y
- b) que se considere que la información estadística es un instrumento de ayuda eficaz, pero no debe valorar la decisión.

La principal dificultad de ordenar el material informativo se tropieza en la *clasificación* y *puesta en clave* de la información, así como su valoración activa.

ac) *Algunos aspectos de la organización de un departamento de documentación*

Puesto que el servicio de documentación se puede utilizar por casi todos los departamentos de la empresa, se ha demostrado como más favorable y fehaciente el hacerlo independientemente dentro de la organización, adoptando una vinculación *staff* a la dirección.

Ciertas empresas consideran el departamento de documentación como una ampliación del de estadística, separando la información estadística de la no estadística. Desde el punto de vista de la aplicación práctica juega un papel secundario esta división. La posición del departamento de documentación vendrá determinada, principalmente, por las exigencias de cada empresa en concreto. Para la utilización de la información que aquí se trata, esto es, en la función planificadora, la organización como departamento *staff* es, sin embargo, la más adecuada.

Uno de los aspectos que deciden sobre la función y eficacia de un tal departamento de información es la designación de la persona o personas responsables¹. La tendencia a ahorrar en este sector es errónea. El director o responsable del servicio de documentación en una gran empresa debe poseer, a poder ser, una formación universitaria completa, en nuestro caso, con especialización en el sector económico. Debe poseer, además de amplia formación sobre los métodos de documentación, suficiente conocimiento de la vida económica de la empresa y de la economía en general, debiendo seguir de cerca las tendencias dominantes y tratando de ir mejorando sus fuentes informativas. La persona responsable del servicio debe poseer criterio suficiente para poder diferenciar entre el material informativo utilizable y el desechable, y estar en condiciones de poder presentar en breve plazo de tiempo la documentación solicitada en una forma lista para su valoración por el departamento interesado.

b) Instituciones de información ajenas a la empresa

En su búsqueda de información la empresa recurre constantemente a instituciones públicas o privadas, las cuales realizan este trabajo de coleccionar, registrar y preparar el material informativo. La información que facilitan estas instituciones, bien en forma periódica o bien a su petición, puede cursarse a través del servicio de documentación de la empresa o directamente a la dirección. En parte se trata, sin embargo, de material bruto que precisa de otras informa-

¹ Así, el informe de la OECF se ocupa ampliamente de la elección de la persona responsable para el departamento de documentación analizando los diversos tipos de candidatos. (Ver a este respecto OECF, *Faut-il adjoindre un Service de Documentation*, op. cit., págs. 25 ss.)

ciones complementarias u otras modificaciones que haga utilizable esta información en la empresa con el fin de sacar conclusiones sobre el posible desarrollo futuro.

Cuando se habla de instituciones de información ajenas a la empresa se refiere aquí a aquellos departamentos o instituciones que persiguen el objetivo de facilitar a la economía material informativo especial. El número de estas oficinas o departamentos que proporcionan una información eficaz en España son, hoy día, insuficientes y su nivel cualitativo deja aún bastante que desear. Esta situación se agudiza cuando se trata de buscar información, como en el caso nuestro, sobre la evolución del sector de ventas.

En comparación con las oficinas de información, bien estatales o privadas, de que disponen los industriales americanos, alemanes, ingleses y franceses, entre otros, el industrial español se encuentra en situación muy deficiente. Aparte de la información que con carácter público elaboran y publican los distintos departamentos ministeriales, el Instituto Nacional de Estadística, las autoridades bancarias, la Organización Sindical, los informes de los grandes bancos nacionales, así como las publicaciones de otras organizaciones a nivel regional y nacional, tales como las Cámaras de Comercio e Industria y las de su organismo superior, el Consejo Superior de Cámaras, apenas existen otras fuentes informativas. Falta una mayor actividad de las agrupaciones o asociaciones industriales en este campo de la documentación, debiendo promoverse la creación de departamentos centrales de documentación, que mediante una relativamente pequeña aportación financiera pudieran disponer varias empresas de una central de documentación, y que, incluso, ésta adoptara una política activa seleccionando la información y facilitándola regularmente mediante publicaciones internas a sus miembros. Esta solución es tanto más necesaria en España, ya que en su estructura industrial y comercial domina la empresa media y pequeña, sin posibilidades de poder disponer de un centro informativo propio¹.

¹ Un ejemplo digno de estudio es la Federación de la Industria Alemana (Bundesverband der Deutschen Industrie-BDI) como organización suprema de la industria alemana. Se ocupa de problemas de política económica y, entre otros, tienen las siguientes comisiones: Fomento de ventas, Comercio exterior, Economía de la empresa, Crédito y moneda, Jurídico, Transporte, Seguros, Relaciones internacionales, Clase media, etc. Además de facilitar información en sus publicaciones periódicas y circulares, es el portavoz de la industria para el

A la falta de estos centros de documentación dentro de las agrupaciones o diversos tipos de asociaciones empresariales, hay que añadir la falta, casi se podría decir absoluta, de Institutos de Investigación Económica¹, los cuales en otros países facilitan al empresario de forma rápida mediante publicaciones periódicas, análisis, estados coyunturales, etc., todo ello mediante el pago de una cuota. A éstos hay que añadir la función de las instituciones o sociedades dedicadas a la investigación de mercados.

Una clasificación de las principales fuentes estadísticas de que puede disponer el empresario español se han recogido en el anexo I. Si bien es cierto que la información, tanto en su amplitud como profundidad, que facilitan las instituciones que acabamos de enumerar se está mejorando notablemente, no es menos cierto que las necesidades de información que crea una economía en rápido crecimiento y, sobre todo, dando sus primeros pasos en una economía de mercado, son cada vez mayores y necesitan de una mayor precisión y grado de seguridad. La aplicación de los modernos métodos de obtención de información primaria, encuestas, entrevistas, panel, etc., en los diversos sectores económicos, junto con la mejora así como reforma de las estadísticas disponibles con el fin de que sirvan al empresario para la elaboración del material estadístico secundario, es una de las condiciones primordiales para el desarrollo económico español. Una iniciativa pública en este sentido, pudiera ser necesaria para incitar a la iniciativa privada a valorizar la importancia de la información como base de las decisiones empresariales y fomentar la creación de centros de información eficaces, para lo que no hay que

Gobierno y éste cuenta así también con un órgano difusor de su política y como mediador. En cuanto a la amplitud de su organización nos remitimos a su publicación: *Organisationsplan*, Colonia, julio 1964.

¹ Así, en la República Federal Alemana existe el Instituto IFO en Munich con más de ciento cincuenta colaboradores y encuesta a más de cuatro mil quinientos empresarios para sus estudios coyunturales; el Institut für Weltwirtschaft (Kiel), el Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Berlín), el Instituto Renano-Westfálico de Investigación Económica de Essen, el Instituto de Investigación Comercial de la Universidad de Colonia, etc., amén de una serie de instituciones sindicales y patronales que realizan una amplia labor informativa, ya que disponen de los medios precisos. Igualmente se puede ampliar esta lista con instituciones americanas, inglesas, francesas, etc. Sin duda, una «subvención» indirecta, pero sumamente eficaz, en la lucha competitiva por los mercados internacionales, constituye un apropiado fomento de la «política informativa» a la economía del país y ello bien sea a cargo del sector público o privado.

regatear esfuerzos ni medios económicos, ya que a la larga se ven compensados ampliamente.

c) **Comparaciones inter-empresariales**

Una de las fuentes de información exterior más valiosa para el empresario son las *comparaciones interempresariales*, esto es, conocer la situación y estructura de sus competidores y de otros sectores industriales o comerciales. «La comparación inter-empresarial es un método, una técnica particular gracias a la cual las diferentes empresas se comunican mutuamente lo que les ha enseñado la experiencia»¹. Incluso es más que una mera técnica de gestión, ya que constituye una de las formas de colaboración más fructuosa entre las empresas, cuyos resultados repercuten no solamente en cada una de las empresas, sino que también al conjunto económico nacional.

El empresario se encuentra en una continua búsqueda de información tratando de «saber» sobre los mercados, legislación fiscal, factores técnicos, etc. Pero en especial, lo que busca son informaciones prácticas que le sirvan de base comparativa para conocer la situación concreta de su empresa. Para ello, el camino de la comparación inter-empresarial es el más adecuado y, en particular, cuando en estos momentos de integraciones de mercados la necesidad informativa es mayor, las comparaciones inter-empresariales poseen importancia como fuente informativa, coordinadora y de racionalización. Para elevar esta técnica a nivel europeo ya existen planes concretos que, caso de llevarse a cabo, significarían una de las principales fuentes de información y de armonización².

De estas comparaciones se obtienen una serie de índices y de aspectos característicos, además de datos sobre los factores de producción mercado, costes, personal, resultados, etc.

En el año 1956 tuvo lugar, por primera vez, una conferencia internacional sobre los problemas de las comparaciones inter-empresariales.

¹ OEEC, *La comparaison inter-entreprises-factor de productivité*, París, 1958, pág. 11.

² Nataf, Jean, «Die informatorische, koordinierende und rationalisierende Bedeutung der zwischenbetrieblichen Vergleiche auf europäischer Ebene», en *Unternehmen und Unternehmensberater im Gemeinsamen Europäischen Markt*, Düsseldorf, 1960, pág. 167.

sariales bajo los auspicios de la OECE¹. La utilización de esta técnica de gestión significa que el empresario posee una medida comparativa con la que «medir» sus resultados, su estructura, etc., en fin, su gestión. Podrá ver si su política de inversiones es baja, si su relación activo-pasivo está desfasada, si la importancia de sus stocks es excesiva, si los gastos de ventas son mayores que los del sector, etc.

Estas comparaciones inter-empresariales no se limitan al sector industrial sino que también se están aplicando al sector comercial, tanto en el de comercio al por mayor como al por menor. En este último sector es de resaltar la labor pionera del Instituto de Investigación Comercial de la Universidad de Colonia². Cuenta este instituto con un universo de cinco mil seiscientos comercios al por menor y al por mayor, analizando, mediante una adecuada «sistemática de los sectores de comercio al por menor», la organización de las empresas de comercio al por menor, introduciendo entre otros, un sistema de contabilidad único. Además se analizan los costes y precios, márgenes de beneficios, cadenas comerciales, y de gran importancia son los estudios realizados sobre los canales y costes de distribución.

En combinación con el Instituto IFO realizan los estudios coyunturales en este sector económico. Esta ya antigua colaboración entre universidad e industria debe constituir un gran aliciente, ya que, por un lado, se garantiza un estudio objetivo y neutral, y, por otro, tanto las empresas como la universidad se benefician de esta colaboración³.

En España se puede decir que es muy poco lo que se dispone en material informativo proveniente de comparaciones inter-empresariales⁴, con lo que el empresario español no dispone de la medida precisa para comparar su gestión. Además sería suficiente la existencia de un empresario innovador que al facilitar sus resultados sería

¹ OECE, «*la comparaison...*», op. cit. En esta publicación están las treinta y cuatro penencias presentadas por expertos de once países europeos, en las que exponen las actividades que se desarrollan en este campo en cada país.

² Sobre el historial del Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, fundado en 1928, ver *Festschrift zum 25-jährigen Bestehen*, Düsseldorf, 1953.

³ A este respecto ver la aportación de Goetz-Girey, R., «Las relaciones entre universidades y empresas en el campo de la información y de la documentación», en *La información en la empresa y las técnicas de gestión*, op. cit., págs. 45 ss.

⁴ En este sentido ha realizado algunos esfuerzos parciales la Asociación para el Progreso de la Dirección, *Resultado de las investigaciones sobre índices comparativos de empresas*, años 1960, 1961, 1962, Madrid.

motivo para una mejora de los demás, por lo que se conseguiría una modernización y racionalización de la empresa, en particular de los comercios al por menor. Se puede preguntar a la vista de las necesidades de medidas comparativas, por qué no se deciden, p. ej., los empresarios de comercio al por menor en un gremio cualquiera a un estudio comparativo en combinación con otras instituciones como Cámaras de Comercio, Universidades, etc. El fomento de esta técnica de gestión representaría uno de los instrumentos, no sólo de política empresarial, sino también de política económica, más eficientes, ya que hasta cierto punto se podría obtener cierta información indirecta en el campo del comportamiento del industrial o comerciante.

Para completar este breve estudio sobre la amplia e influyente problemática de la información, se van a estudiar a continuación los principales métodos y técnicas de que dispone el empresario para hacer sus previsiones sobre el futuro desarrollo, para su actividad planificadora.

V. LA PREVISION EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE VENTAS: METODOS Y TECNICAS

La incógnita entre la que se encuentra el empresario no es concretamente la elección entre varios objetivos de ventas, sino la elección de las medidas de política de ventas que en un momento determinado le permitan alcanzar un volumen de ventas x_1, x_2, \dots . Para la fijación de la política de ventas empresarial elegida entre las diversas alternativas, a corto o a largo plazo, se precisa de una amplia y exacta información tanto por lo que respecta a la situación actual y pasada, así como una visión de los futuros acontecimientos. Aunque si bien el que una decisión sea acertada o no depende en gran medida de la capacidad de juicio y conocimientos del empresario, no cabe la menor duda que cuanto mayor sea el grado de información que posea, en particular cuando se trata de decisiones de estrategia de ventas, tanto mayor será el éxito de la gestión¹.

En el apartado precedente se han expuesto brevemente las posi-

¹ Gutenberg, Erich, *Grundlagen*, tomo II, «Absatz», op. cit., págs. 61-62.

bilidades de que puede disponer el empresario para mejorar el grado de información, de tal forma que le sirva de base para la planificación de ventas.

Ahora bien, el empresario o responsable de la planificación se encuentra ante el problema de cómo obtener, a base de ese material disponible, una previsión sobre los futuros acontecimientos que le afectan a la empresa. Para ello tiene que «transformar» primeramente el material informativo disponible antes de hacer cualquier previsión. Si bien, en algunos casos, estas transformaciones del material informativo «en bruto» en informaciones previsoras puede hacerse mediante técnicas simples, como por ejemplo, meras extrapolaciones, en la mayoría de los problemas que tiene planteados la empresa, especialmente cuanto más a largo plazo sea la previsión que se busca, este tipo de procedimientos no es suficiente. Además, la incertidumbre que acompaña a toda decisión empresarial se incrementa cuanto más complicados sean los acontecimientos y cuanto menor sea el campo de influencia que posee la empresa sobre estos procesos.

Para ello se precisa de métodos más complicados para resolver los múltiples problemas que presenta toda previsión empresarial, con el fin de que puedan verdaderamente aportar una mejora adicional en la información disponible. La solución de estos problemas ocupa a los más destacados expertos¹. En la Economía de la empresa entre los métodos más importantes destaca el cálculo de probabilidades, en especial las cifras de frecuencias de los cálculos de probabilidades. En este campo han trabajado destacados expertos, tales como Schackle, Morgenstern, Niehans.

Hasta qué punto pueden utilizarse en la empresa las cifras de frecuencia no se puede contestar de forma genérica. Se han de analizar, en cada caso, las posibilidades de utilización de estos cálculos de probabilidades. Por ejemplo, siempre que se den las condiciones precisas, la aplicación de procedimientos matemáticos-estadísticos, tales como el control de calidad, instrumento de ayuda eficaz para examinar la calidad de los productos fabricados en masa y el procedimiento de muestreo, los cuales ahorran en el sector de ventas

¹ Wittman, W., op. cit., págs. 92-93.

mucho trabajo de recogida de datos, dan resultados eficaces para la gestión empresarial.

También se ha de tener mucho cuidado en la aplicación de otras funciones de distribución estadísticas o de las denominadas «distribución normal» para la obtención de información. Siempre que se puedan verificar empíricamente mediante un control constante, pueden ser utilizables, ahora bien, con ciertas precauciones. Además de los procedimientos que facilitan los cálculos de probabilidades, que permiten mejorar el grado de información, existen otros métodos de recogida de información sobre el futuro.

En general, se consideran la inducción y la analogía como los métodos principales para la obtención de información con el carácter de probabilidades¹. La inducción busca regularidad en los hechos o procesos, esto es, trata de establecer leyes, mientras que la analogía informa sobre distintos casos basándose en la coincidencia de algunas características importantes². En la práctica empresarial diaria, la inducción y la analogía se utilizan constantemente en el proceso de toma de decisiones. En la práctica de la previsión se utilizan estos métodos en sus más diversas combinaciones, llegando a constituir una actuación sumamente complicada. El método deductivo se deduce en la empresa de la mera utilización de la inducción, ya que del hecho o acontecimiento observado se establece una hipótesis, de la que se deduce en los casos concretos.

De esta rápida y ligera enumeración de los procedimientos técnicos para conseguir previsión empresarial se deduce que el éxito de que estas previsiones se confirmen depende en elevado grado del material informativo existente. Ahora bien, la obtención de previsión en la empresa no solamente depende de la aplicación de complicados procesos de cálculo, sino que están determinadas por las informacio-

¹ En este sentido se entiende por probabilidad la relación entre la documentación informativa y las deducciones que se han hecho de las mismas. Lo que indica el grado de seguridad que es preciso para que las decisiones sean acertadas (Wittmann, W., op. cit., pág. 121.)

² «La experiencia y, por tanto, la inducción, nos permite sólo averiguar que las cosas se comportan frecuentemente de un cierto modo, que acostumbran a ser así. Esto basta para ciertos toscos menesteres de nuestra vida práctica, que se contentan con conocer las costumbres de las cosas. Pero si sacamos la experiencia de quicio y afirmamos a rajatabla que los *L* son *B*—por tanto, que todo *L* es *B*—, hemos exorbitado la inducción, nuestro pensamiento se ha comportado hiperbólicamente...» (Ortega y Gasset, José, *La idea de principio en Leibniz*, pág. 196).

nes en las que deben apoyarse los citados procedimientos, las cuales no son más que probables, con lo que esta deficiencia se transmite a las deducciones que se obtengan de su tratamiento operacional.

En la práctica empresarial, para salvar la incertidumbre en el cálculo de decisiones, no queda, hoy por hoy, otro camino que el de alcanzar el máximo grado de información sobre aquellas magnitudes principales que influyen sobre el volumen de ventas. Gutenberg señala como lo más insatisfactorio de todos los esfuerzos científicos para convertir las expectativas inseguras en seguras, el que los autores siempre dejan a un lado el señalar la forma de cómo el empresario puede obtener los valores numéricos con los que se podrían cifrar las probabilidades subjetivas¹.

A la hora de planificar en el sector de ventas lo que le interesa al empresario es conocer *qué* información necesita para alcanzar el grado de información mejor posible y *qué* límite se le impone en su función previsora en la elaboración del plan de ventas. Para ello, siguiendo la sistematización de Gutenberg², se distingue entre la información que se necesita para las variables tendenciales, esto es, aquellas sobre las cuales el empresario no tiene ninguna posibilidad de influencia, y la de las variables instrumentales, en las que hasta cierto grado puede influir el empresario.

a) **La información para cada una de las variables determinantes del volumen de ventas**

Las variables tendenciales constituyen aquellas magnitudes sobre las cuales la empresa no puede ejercer influencia en su evolución. Sin embargo, es decisivo para la toma de decisiones empresariales conocer el cuadro evolutivo que le marcan estas tendencias: la tendencia del desarrollo económico general y la tendencia del sector económico a que pertenece la empresa.

La primera cuestión que se le presenta al empresario en la planificación es la de determinar si existe, en qué grado y con qué demora de tiempo se encuentra vinculada la evolución del volumen de ventas a la tendencia general. Esto es, se trata de determinar qué in-

¹ Gutenberg, E., *Grundlagen...*, tomo II, «Absatz», op. cit., pág. 62.

² Gutenberg, ebenda.

fluencia ejerce la evolución general económica del país o región sobre la demanda del producto o productos de la empresa. En la mayoría de los casos difícilmente se puede contestar a esta pregunta y, en particular, caso de que se pudiera establecer una tal correlación, con qué desfase de tiempo se refleja esa variación general sobre el sector.

Basándose en el material estadístico cuantitativo disponible y sus proyecciones disponen las empresas de una cierta tendencia de la evolución económica general. En España, el Plan de Desarrollo Económico y Social 1964-67¹, marca una orientación general, que si bien en principio parece utilizable, sin embargo, para la empresa en concreto a la hora de la planificación tiene un valor relativo, ya que primeramente habría que estudiar las hipótesis que han servido de base para tales pronósticos y proyecciones en cada uno de los sectores². También se dispone de las tablas Input-Output³ y de la Contabilidad Nacional⁴, señalando la primera las posibles correlaciones entre diversos sectores. Para las previsiones a corto plazo se dispone hoy día de las encuestas coyunturales del Ministerio de Industria⁵.

En general puede afirmarse, sin embargo, que salvo contadas excepciones, no existe una correlación lo suficientemente estrecha entre la tendencia económica general y la tendencia de ventas de la empresa, que pueda servir de base para el pronóstico de la evolución del mercado y de las ventas. Lo cual no quiere decir que no se utilicen tales informaciones macroeconómicas tendenciales en la planificación a largo plazo. El problema se encuentra en buscar su posible correlación.

Una información más adecuada para la planificación de ventas constituye la tendencia del desarrollo del sector en su correlación con la tendencia del crecimiento nacional. Mediante la fijación de coeficientes de correlación, p. ej., entre el producto nacional bruto y el

¹ Presidencia del Gobierno. Comisaría del Plan de Desarrollo Económico, *Plan de Desarrollo Económico y Social para el período 1964-67*, Madrid, 1963.

² Albert, Hans, «Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften», en *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, año 93 (1957), págs. 60 ss.

³ Organización Sindical, *Tabla Input-Output de la economía española*, Madrid.

⁴ Ministerio de Hacienda, *La Contabilidad Nacional de España*, Madrid.

⁵ Ministerio de Industria, *Informe sobre la coyuntura industrial*, Madrid.

volumen de producción del sector correspondiente, puede disponerse de información más fidedigna para la determinación del pronóstico.

Una limitación a esta información es la evolución del comportamiento de los compradores¹ con respecto a los productos de un sector de producción. Variaciones en todos los sentidos pueden modificar de forma considerable las preferencias del consumidor. La correlación arriba indicada entre, por ejemplo, la evolución del producto nacional bruto y el volumen de producción del sector, no refleja esta decisiva evolución en la planificación empresarial.

Por lo que se ha de recurrir a otros métodos distintos de los de correlación y análisis de regresión, esto es, no se limita a la valoración de material estadístico secundario, sino que se han de realizar encuestas estadísticas especiales que sirvan de base para los pronósticos. A este tipo de encuestas nos referimos en los siguientes apartados.

Para fijar una correlación entre la evolución de la empresa y la tendencia económica general se utilizan, como una de las mejores fuentes de información, los denominados *indicadores*. Estos indicadores son magnitudes que se obtienen mediante análisis, tratándose frecuentemente de magnitudes que pertenecen a otros sectores económicos. Poseen la característica de que mantienen una cierta correlación entre el volumen de ventas de la empresa y el indicador. Por ejemplo, entre el número de viviendas autorizadas a construir y diversos productos (lavabos, etc.) necesarios o bien deseables en una vivienda. Los indicadores pueden ser uno o la combinación de varios, pudiendo decirse que «preceden» a la evolución de ventas en la empresa. El grado de información de los indicadores, como base para la planificación empresarial, depende del desfase y oscilaciones existentes entre la evolución de los indicadores y el volumen de ventas. Para la planificación de ventas en la empresa española constituye, hoy por hoy, la fuente más asequible de información tendencial para la determinación de pronósticos. La principal dificultad estriba en la determinación de los indicadores o combinación de los mismos más apropiada.

¹ En particular ver los recientes resultados de las investigaciones realizadas por Scherhorn, Gerhard, *Information und Kauf-Empirische Analyse der Markttransparenz*, Colonia y Opladen, 1964.

La política empresarial puede definirse, en el sector de ventas, como aquellas decisiones de medidas que tienden a mantener, aumentar o disminuir la participación de la empresa en el mercado. Si ya en sí presenta serias dificultades la obtención de un pronóstico sobre la evolución de ventas de la empresa, tanto más dificultades encuentra la empresa a la hora de determinar qué pasará o qué quiere que pase con su participación en el mercado. Esta participación se encuentra sometida a las modificaciones en el comportamiento de dos grupos difícilmente determinables: *a)* los compradores y *b)* la competencia. Para poderse informar la empresa sobre estas dos magnitudes dispone de la «observación o auscultación del mercado», esto es, además de análisis o investigaciones concretas, realizarán regularmente análisis de las capacidades del mercado, de la evolución de las necesidades y la situación de la competencia. Por consiguiente, la «observación del mercado» es una de las principales funciones de un departamento de ventas, constituyendo el núcleo clave para la obtención de información, tanto para la planificación de ventas a largo como a corto plazo.

Cuando el material estadístico secundario no sea suficiente, deberá recurrir la empresa a encuestas de los más diversos tipos.

Es principalmente una de las incógnitas mayores a la hora de la planificación el conocer la situación de la competencia, ya que son precisamente las medidas de la competencia las que más ponen en peligro la posición de la empresa en el mercado. Para ello se precisa una constante observación y análisis de la oferta de mercancías en el mercado, modificaciones de sus ofertas, en particular precios, política de descuento, condiciones de entrega y pago, programa de fabricación, variaciones en la configuración del producto y embalaje, actividades publicitarias, sistemas de ventas, en una palabra, la estrategia de ventas de la empresa. La recopilación de este tipo de información requiere una observación continua registrando todo detalle con el fin de poder componer el mosaico de la política de ventas fijada por la competencia.

Junto a las variables tendenciales, ajenas a la voluntad e influencia del empresario, precisa éste información sobre sus variables instrumentales, esto es, las que él configura e influye, buscando, en primer lugar, la medida que le indique el grado de eficacia y su coste

correspondiente para cada instrumento de la política de ventas, bien sea sistema de organización, configuración del producto o catálogo de productos, política de precios y de publicidad. Esto es, qué reacciones desencadenará en el consumidor y en la competencia cada una de las medidas que decida adoptar en su estrategia de ventas el empresario.

En la decisión sobre el *sistema, formas y canales de ventas*, no solamente es insuficiente la información que pueda facilitar la contabilidad de costes de ventas que origina cada uno de los diversos sistemas de organización. Se hace preciso, además, realizar análisis en cada caso concreto, tropezándose con múltiples problemas, tales como el de la dimensión óptima de la zona por representante sobre cuál es el canal de ventas más ventajoso en determinadas circunstancias, etc.

La evolución en las necesidades y exigencias del consumidor hace saltar a primer plano, cada vez con mayor intensidad, la consideración y análisis del comportamiento del comprador frente a la oferta de productos. Sin duda, las decisiones de compra por parte del consumidor están influenciadas por la falta de una información perfecta de la situación y posibilidades que le ofrece el mercado¹, por sus impulsos de compra así como por el factor prestigio social.

Ahora bien, tal como la práctica diaria demuestra, hasta un cierto grado las decisiones de compra son resultados de un proceso de previsión en el comprador. La racionalidad en las decisiones no desaparece, apreciándose en la gran movilidad de los clientes antes bien un factor de búsqueda por el comercio que ofrezca las mejores oportunidades. Por lo que una de las magnitudes más influyentes sobre el volumen de ventas es precisamente el juicio o «imagen» del comprador o consumidor sobre la mercancía ofrecida.

Esto es por lo que la investigación de mercados considera a éste su campo predilecto para la aplicación de las modernas técnicas de encuestas, experimentos y test, así como el análisis del motivo en la reacción del comprador. El disponer de información sobre el comportamiento del comprador constituye una de las principales facetas para asegurar una planificación acertada.

¹ Schernhorn, Gerhard, ●p. cit.

La determinación del grado de eficacia de cualquier medida que se adopte modificando el *precio del producto* presenta serias dificultades, ya que el precio actúa también como instrumento publicitario al atraer al cliente. En la fijación del precio existen imponderables que pocas veces se tienen en cuenta en la dirección empresarial. La fijación del precio, casi siempre sin disponer de suficiente información, constituye una de las decisiones más difíciles de resolver, ya que es el comprador quien decide si el precio es «justo» o no. Mientras que en el estudio de mercado se centra la mayoría de las veces la atención en el análisis del producto y programa de productos, se descuida la búsqueda de información sobre la influencia del precio en el futuro volumen de ventas de la empresa. Ello se debe, en gran parte, al tratamiento del precio de venta, por parte del empresario, más bien como un mero problema contable o de adaptación y no como uno de los instrumentos más eficaces en sus esfuerzos de ventas.

Por último, el cuarto factor determinante del volumen de ventas, la *publicidad*, es del que más información se debe disponer sobre las probables reacciones del comprador. Esto es, se trata de obtener información que sea la base para las decisiones sobre el momento apropiado, lugar, dispersión y volumen de la campaña publicitaria.

En particular, la fijación de la publicidad de acuerdo con el tipo de comprador para el producto que se ofrece. La obtención de información en el grado preciso sobre la eficacia de la publicidad presenta grandes dificultades, incluso para aquellas empresas con gran experiencia en este campo.

Hasta ahora hemos expuesto la información que se necesita de cada una de las principales magnitudes o variables que determinan en el futuro volumen de ventas. De la elección de la estrategia apropiada dependerá el resultado de la gestión empresarial. A continuación se exponen las principales técnicas de las que se puede servir el empresario para obtener información sobre el futuro desarrollo.