

*La información como base
de la planificación
de ventas*

Por Dr. Santiago García Echevarría, Bilbao

Introducción

¿Qué se entiende por «información»?

La planificación empresarial y la información.

*Limites de la actividad **planificadora** en la empresa.*

- III. *Amplitud y calidad de la información disponible.*
- IV. *Canales de información de que puede disponer la empresa para la **planificación** de ventas.*
 - a) *Departamento de documentación en la empresa*
 - aa) *Información y documentación.*
 - ab) *Funciones.*
 - ac) *Algunos aspectos de la organización de un departamento de documentación.*
 - b) *Instituciones de información ajenas a la empresa.*
 - c) *Comparaciones **interempresariales**.*
- V. *La previsión empresarial en el sector de ventas: métodos y técnicas.*
 - a) *La información para cada una de las variables determinantes del volumen de ventas.*
 - b) *Principales técnicas para la obtención de información:*
 - ba) *Pronósticos, proyecciones, perspectivas y **proyecciones**.*
 - bb) *Métodos de proyección: la **extrapolación**.*
 - bc) *Tests coyunturales.*
 - bd) *Métodos del barómetro.*
 - be) *Indicadores o métodos de correlación.*
 - bf) *La aportación de la investigación operativa.*
 - c) *La investigación de mercados como instrumento de información.*
- VI. *La aplicación del criterio de economicidad a la obtención de **información**.*
- VII. ***Capacidad** intelectual del empresario como responsable de la planificación.*
- VIII. *Resumen.*
- IX. *Anexos.*

INTRODUCCION

Al observar el desarrollo de la industrialización y el consiguiente crecimiento de la empresa industrial y comercial en las distintas etapas, situaciones provocadas por el pujante y arrollador progreso técnico, se aprecia la necesidad de constantes superaciones de las técnicas y políticas de dirección cuando el empresario quiere hacer frente a los múltiples problemas que le presenta la moderna empresa.

precisamente en la búsqueda de la dimensión «*óptima*» de la empresa se han fijado los economistas, desde los primeros tiempos del surgimiento de la empresa industrial, en el factor dirección como factor limitativo de la actividad empresarial. Así, el economista inglés A. Marshall, considerando la situación de la Inglaterra industrial del siglo XIX, y en conexión con las empresas medias y pequeñas¹, veía vinculada a la limitación de la capacidad del empresario, no solamente el crecimiento sino también la vida misma de la empresa. Si bien en muchos casos es certera esta visión «biológica» de la vida de aquella empresa vinculada totalmente al empresario, no puede considerarse este factor como limitativo en la empresa industrial moderna.

Esta interpretación de la actividad empresarial se mantiene hasta la primera guerra mundial. Schumpeter señala, en su famosa

¹ Gutenberg, Erich, *Economía de la empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial*, Bilbao, 1964, pág. 64 s.

obra *La teoría del desarrollo económico*¹, como la característica que define a la actividad empresarial, la de realizar nuevas combinaciones de los factores productivos.

En el período de entre ambas guerras mundiales se desarrolla la moderna empresa industrial, presentando nuevos y múltiples problemas a la Economía de la empresa. Es precisamente en esta época cuando esta concepción de la actividad empresarial —sobre todo bajo la influencia de Neumann y Morgenstern², que buscan la interpretación del comportamiento empresarial con la ayuda de la teoría de juegos— cede paso a la de *la actividad dispositiva o la función de decisión*. El estudio de los *procesos de decisión*³ constituyen, por tanto, la problemática empresarial. Con la utilización de los modernos métodos y técnicas de dirección de que hoy se dispone, con sus dos factores de apoyo, la planificación y la organización, no se encuentra precisamente en el factor «empresario» el obstáculo limitador del crecimiento de la empresa.

Ahora bien, para la aplicación de estas modernas técnicas de gestión se precisa constantemente mayor *cantidad y calidad* de información, dada la creciente complejidad de los procesos de producción y de mercado. Si bien hasta la primera década de este siglo la *experiencia e intuición* empresarial constituían la base fundamental para las decisiones empresariales, hoy no bastan. En aquella época, en los viejos países industriales los factores de producción mantenían un tal grado de estabilidad que permitía, a aquellos empresarios con elevado grado de experiencia, la toma de decisiones sin correr graves riesgos. Poseían, por lo general, una visión suficiente de la estructura de los mercados, por lo que podían prever las tendencias en los mismos y, consiguientemente, su posición competitiva.

Esta configuración de la actividad empresarial es en la moderna empresa insostenible. El progreso técnico, con la creación del actual aparato productivo y la eliminación del factor distancia para multi-

¹ Schumpeter, J. A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 5.ª edición, Berlín, 1952.

² Neumann, John von y Morgenstern, Oskar, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Oxford, 1944.

³ Gafgen, Gérard, *Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung*, Tübingen, 1963; Simon, Herbert A., *Administrative Behavior. A Study of decision making processes in administrative organisations*, Nueva York, 1945; Katona, George, *Psychological Analysis of Economic Behavior*, Nueva York, 1951; Gutenberg, Erich, *Unternehmensführung*, Wiesbaden, 1962; Kosiol, Erich, *Die Organisation des Entscheidungsprozesses*, Berlín, 1959.

tud de productos, la constante invención de productos sustitutivos, el creciente incremento de la competencia, así como la amplitud de los mercados, hace cada vez más difícil la obtención de la información necesaria para la toma de decisiones en la empresa.

Si bien esta evolución se configuró ya para el empresario de los países industrializados en las primeras décadas de este siglo, en España se ha desencadenado esta situación mucho más tarde. Ha sido ayer, en el año 1959, al pasar de una economía de producción a una economía de mercado, cuando la característica de las decisiones empresariales en la empresa española no es la de combinar factores de producción, sino la de tomar decisiones a la vista de un mercado que se abre de repente, un mercado desconocido para el «empresario productor»). Es, en este momento, cuando se empieza a percatar el empresario español de la necesidad de la información, de la urgente perentoriedad de conseguir información para poder tomar decisiones. Esta necesidad de información seguirá agudizándose en España según se vayan entreabriendo nuestros diversos sectores económicos al contacto internacional, que si bien al principio se apoya y recuesta en patentes y otros tipos de colaboración con empresas extranjeras, tendrá que ir buscando, sin duda, su propio epicentro, de donde dimana un conjunto económico industrial con vida y características propias, dentro de las cada vez más estrechas relaciones internacionales. Hoy en día, se puede afirmar que en España es más fácil poder disponer de información de mercados, de producción o de cualquier otro tipo del extranjero que del ámbito nacional.

En todos los trabajos que preceden se han estudiado los diversos aspectos y problemas que presenta la planificación de ventas en diversos sectores industriales y comerciales, con especial acentuación de aspectos parciales.

Para toda empresa que actúe en una economía competitiva constituye, por regla general, la fijación de unos objetivos de ventas, el punto de partida para toda decisión empresarial, sea para el sector de producción, inversiones, personal o compras. Ahora bien, como todos los procesos que abarcan estas decisiones precisan tiempo para su realización, y a veces bastante tiempo, necesita el empresario de una planificación, esto es, necesita configurarse el futuro y ello de una forma sistemática con el fin de conseguir *directrices orientativas*

para su futura situación. Por consiguiente, toda decisión empresarial está proyectada en el futuro, bien ella misma o sus consecuencias, por lo que el factor incertidumbre y riesgo domina en toda decisión. Estos factores son en sí insalvables, pero, sin embargo, puede aminorarse, para lo que se precisa de información.

I. ¿QUE SE ENTIENDE POR «INFORMACION»?

Pocos términos abarcan un campo tan amplio como la palabra información. En particular, con la evolución de la cibernética (teoría de la información en la técnica de comunicación), la cual se ocupa de analizar cuál es la forma más económica para transmitirse una noticia (Fairthorne), y el fuerte desarrollo de la técnica de los computadores, tanto para la elaboración como transporte y valoración de información, la problemática de la información ha saltado a primer plano en los últimos años. Este campo de la información no es objeto de estudio en esta aportación, así como tampoco lo es la mera comunicación de conocimientos generales rutinarios que se puede conseguir mediante aprendizaje y estudio. Asimismo tampoco consiste en la comunicación sobre las funciones de trabajo y los procesos que de estas dimanen. Por información se entiende aquí «la comunicación de todos los datos, magnitudes influyentes y dependientes, tanto del sector político, como del económico y técnico, así como de todos los demás sectores que pudiera ser de importancia para la toma de una decisión empresarial y para el comportamiento de los miembros de una empresa a la hora de realizar la función que se les ha encomendado¹.

Esto es, información es la comunicación, verbal o escrita, de lo que debe conocer un miembro responsable de la empresa para que pueda tomar las decisiones apropiadas de acuerdo con los intereses generales de la misma. De esta definición se deduce claramente que tanto mayor son las necesidades de información, cuanto que éstas constituyan la base de actuaciones de la alta dirección y dispositivas,

¹ Kloidt, Heinrich, «Information und Dokumentation im Betrieb», en *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, tomo 3, Stuttgart, 1958, columna 2.805 ss. Ver también Lauzel, P., Documentación sobre los métodos y técnicas de gestión. Ensayo de definición de un programa, en *La información en la empresa y las técnicas de gestión*, Bilbao, 1964, pág. 20 s.

existiendo, por consiguiente, una necesidad informativa solamente en aquellos procesos donde existen posibilidades de decisión.

Para Wittmann «información es conocimiento orientado hacia un fin, esto es, aquel conocimiento que se ha de utilizar para alcanzar un fin»¹.

La ponderación adecuada de la importancia de la información en los procesos económicos se ha introducido asimismo muy recientemente en la teoría económica.

En teoría económica, en especial en la teoría del equilibrio económico general, se trabaja con una serie de premisas, sin que se precisen concretamente su contenido². Una de estas premisas es la de la ((previsión perfecta», la cual constituye la condición para el equilibrio³.

Con esta premisa no existe riesgo, ya que éste es resultado de una previsión imperfecta del futuro, existiendo una relación evidente entre el riesgo de la actividad empresarial y el beneficio. La absoluta abstracción del factor tiempo constituye la mayor dificultad del análisis económico clásico o tradicional.. Hoy día se reconoce la necesidad de considerar, de una u otra forma, el factor tiempo, para lo que no solamente se requiere el que todas las personas participantes prevean sobre la base del futuro desarrollo los procesos más relevantes, sino que también se conozcan los comportamientos de todas las personas participantes.

La introducción de los múltiples análisis sobre el comportamiento del consumidor se impone, sin duda, en una «sociedad de abundancia».

Estas situaciones no se daban hace un siglo o más, por lo que no hubo necesidad de considerarlas, y en esta situación nació toda la explicación materialista y utilitaria de los procesos económicos.

Por tanto, esta premisa de la ((previsión perfecta» presuponía, como principal componente de la misma, una ((información perfecta» sobre los futuros acontecimientos. Sin embargo, en la realidad,

¹ Wittmann, Waldemar, *Unternehmung und Unvollkommene Information*, Colonia-Opladen, 1959, pág. 14.

² Morgenstern, Oskar. «Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht», en, *Theorie und Realität*, ed. por Hans Albert, Tübingen, 1964, pág. 251.

³ Hicks, J. R., «Gleichgewicht und Konjunktur», en *Zeitschrift für Nationalökonomie*, tomo IV, pág. 445.

la situación de una «información imperfecta»¹ es en la que todo empresario adopta sus decisiones².

Así como la Economía de la empresa apenas se ha preocupado hasta ahora de analizar el crecimiento de la empresa —como célula microeconómica—, lo cual es tanto más sorprendente si se considera que el proceso de crecimiento económico ha sido analizado en múltiples ocasiones y la empresa es la promotora de este crecimiento económico general³, así también la economía de la empresa ha permanecido al margen de la evolución de las ciencias económicas en sus intentos de investigar el futuro, tratando de disminuir la incertidumbre que encierra. Términos como probabilidades, incertidumbre, inseguridad, riesgo, oportunidad, expectativa, pronóstico, proyección y planificación, se han ido introduciendo paulatinamente bajo la denominación de la teoría del riesgo o incertidumbre, presentando una serie de análisis que persiguen como fin el esclarecer, en lo posible, el futuro. En el sector de la política económica se hace cada vez una mayor utilización de las técnicas previsoras, en particular de la planificación en sus diversos grados. Todo ello es debido, precisamente, a que la información de que se dispone, no sólo sobre el futuro, sino también sobre el pasado y presente, es imperfecta.

Toda actuación empresarial se proyecta en el futuro y, si se quiere que tenga el éxito apetecido, habrá de sopesarse y considerarse minuciosamente antes de dar el paso de la decisión. Esta preparación solamente es posible cuando se dispone de la información precisa, que le indique a la empresa las características del mundo exterior, de la competencia, del comportamiento de los compradores, esto es, el empresario debe estar lo suficientemente informado sobre las diversas posibles evoluciones del futuro, aunque jamás podrá saberlo con certeza absoluta. El riesgo y la incertidumbre podrán reducirse, pero jamás suprimirse.

¹ Wittmann, Waldemar, op. cit.

² Herbert, A. Simon, «Discusión» de problemas metodológicos, en *American Economic Review*, vol. LIII, n.º 2, págs. 229 ss.

³ Albach, Horst, «Zur Theorie des wachsenden Unternehmens», en *Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums*, Berlín, 1965. pág. 9 ss.

II. LA PLANIFICACION EMPRESARIAL Y LA INFORMACION

Los tres factores productivos elementales: mano de obra, material y equipo productivo, se combinan y realizan el proceso productivo mediante las disposiciones que dicta el cuarto factor, el factor dispositivo: la dirección empresarial. Para la realización de esta función de combinación de los factores elementales, lo que se realiza en un continuo proceso de decisiones, se apoya la dirección en dos factores o funciones dispositivas: la *planificación* y la organización. Mientras la primera significa la exposición de lo deseado por la dirección en el proceso productivo, la organización consiste en realizar lo que la planificación ha establecido como posible y deseable para la empresa, esto es, la planificación fija objetivos y medios, mientras que la organización los realiza ¹.

Planificar quiere decir, por consiguiente, considerar y recopilar de forma sistemática algo futuro, deduciendo de estas ideas normas para la actuación presente y futura. En el proceso de decisión empresarial constituye la planificación una fase decisiva, pudiéndosele considerar como la fase más importante. En muchos casos constituyen dos procesos que se realizan casi simultáneamente.

La complejidad de la vida económica obliga diariamente a planificar en mayor o menor grado. Toda decisión se toma en consideración de la marcha futura que se espera de la empresa, bien se haya hecho de forma pensada y estudiada o se actúe inconscientemente. En cualquiera de los casos se decide sobre unas previsiones, más o menos imperfectas, según el grado de su preparación y la base informativa sobre la que se descansa.

Al hablar de «planificación» en la empresa no se debe confundir con planificación en el sentido que se utiliza en la economía política actualmente². Se ha de entender la planificación aquí como el in-

¹ Gutenberg, Erich, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, tomo I, *Produktion*, 4.ª edición, Berlín-Göttingen-Heidelberg, 1958, pág. 114 ss. (traducción al español de la primera edición: *Fundamentos de la economía de la empresa*, Buenos Aires, 1961, pág. 106 ss.

² La planificación a nivel estatal y la planificación empresarial no constituyen esfuerzos semejantes para una configuración sistemática y racional de los procesos económicos, sino que a veces son polos opuestos que se excluyen en su última consecuencia. (Ulrich, H., «Planung und Unternehmung», en *Betriebswirtschaftliche Probleme I/1964*, *Neue Zürcher Zeitung*,

tento de configurar, de forma sistemática y racional, procesos económicos, situación que solamente existe cuando hay posibilidad de *elección* entre varios objetivos y medios.

Toda planificación empresarial sólo tiene sentido cuando abarca a la empresa en su conjunto, esto es, cuando se han considerado todos los sectores parciales de la misma. Precisamente la interconexión de todos los sectores parciales de la empresa constituye una de las funciones más difíciles y delicadas de la planificación. La coordinación de la continua interdependencia y mutuo influenciamiento de cada plan parcial constituye una de las principales funciones directivas¹.

La planificación de ventas se encuentra en estrecha vinculación con la de producción y éstas con las de inversiones, personal, compras, disponibilidad del equipo, etc., por lo que cuanto más numerosos sean los factores limitativos de la actividad productiva, tanto más difícil será la coordinación de todos los planes parciales, y tanto más eficaz será la «ley de equilibrio en la planificación»)². El sector mínimo, esto es, aquel sector que en un determinado período de tiempo limita la actividad productiva, es el que fija el nivel de actividad en todos los demás sectores parciales. El sector mínimo o de estrangulamiento en la planificación varía, unas veces debido a factores internos de la propia empresa, otras por factores ajenos a la misma. Para una empresa que desarrolla su actividad en una economía de mercado acostumbran a ser las posibilidades de ventas el factor limitativo de su actividad. Esto no quiere decir que otros factores, tales como falta de personal, de medios financieros, etc.,

Zurich, 1964.) Además, el término «planificación» encierra en sí una serie de perjuicios y cargas ideológicas, por lo que se rechaza por muchos autores. En la terminología económica debiera diferenciarse más ambos significados. Así la CEE ha introducido el término ((Programación a medio o largo plazo». Ver *Planung ohne Planwirtschaft*, Rasilea-Tubingen, 1964.

¹ En esta interdependencia y mutua influencia de los planes parciales de la empresa se llega a alcanzar el «equilibrio» al corregirse y complementarse estos planes parciales. Sin embargo, no se podrá llegar nunca a una «planificación óptima» entre los planes parciales, ya que dependerá mucho de la fuerza de imposición que posea el jefe de cada departamento o división parcial. A esta forma de planificación la llama Gutenberg *planificación sucesiva*. Por el contrario, existe teóricamente una *planificación simultánea*, esta es en la que las interdependencia-y mutua influencia de los planes parciales se realiza simultáneamente. Para este planteamiento se utiliza la programación lineal. Prácticamente no es aún realizable este segundo camino, precisamente por las dificultades de determinación y cuantificación de muchas de las magnitudes determinantes. (Gutenberg, E. op. cit., tomo II, *Absatz*, pág. 101 ss.)

² Gutenberg, E., op. cit., tomo I.

no constituyan frecuentemente los puntos de estrangulamiento de estas empresas que actúan en una economía competitiva. La reciente experiencia de los viejos países industriales europeos muestra las limitaciones tan sensibles que les implican sus necesidades de mano de obra y los límites de su reposición por falta de capital.

Sin embargo, es el sector de ventas, por lo menos en numerosos casos, el que señala la política que la dirección de la empresa pretende realizar en el futuro próximo o lejano. Una de las bases de la estrategia empresarial constituye la orientación que el empresario puede dar a su empresa en el conjunto económico global. Qué, cuándo, cuánto y cómo va a colocar la empresa sus productos o servicios, constituyen las decisiones directivas en el sentido concreto de la palabra. Para ello se trata de determinar si son las cantidades, x_1 , x_2 , x_3 ... de los productos A, B, C, ... en los períodos t_1 , t_2 , t_3 , ... y en las condiciones y costos de ventas, M, N, O, ... las situaciones más favorables para la empresa. La búsqueda de alternativas de ventas es la función de la planificación de ventas, no constituyendo, por tanto, la determinación o elección de un objetivo, ya que esta última decisión recae exclusivamente en el órgano superior responsable de la dirección de la empresa.

En los diferentes estudios que se presentan en esta obra, escritos por expertos de la práctica para la práctica, se han trazado las variables que hay que determinar para poder llegar a la fijación de una serie de alternativas. Se han estudiado las dificultades particulares que surgen en cada sector y, en determinadas circunstancias, cuando se busca información para determinar una u otra variable, al querer aplicar su información a las necesidades de las previsiones empresariales en concreto, ya que «para cada una de las empresas no existe un mercado general, apenas un mercado sectorial especial, sino solamente situaciones concretas de ventas. Estas son las que constituyen los «datos del mercado» con los que se tiene que enfrentar la empresa»¹.

Para determinar estas situaciones concretas de ventas en el futuro se precisa de esa información, tan escasa en España, además de las dificultades innatas de todo elemento futuro. En nuestro país es

¹ Gutenberg, E., tomo I, pág. 109. Schäfer, E., *Grundlagen der Marktforschung*, Colonia-Opladen, 1953.

tento de configurar, de forma sistemática y racional, procesos económicos, situación que solamente existe cuando hay posibilidad de elección entre varios objetivos y medios.

Toda planificación empresarial sólo tiene sentido cuando abarca a la empresa en su conjunto, esto es, cuando se han considerado todos los sectores parciales de la misma. Precisamente la interconexión de todos los sectores parciales de la empresa constituye una de las funciones más difíciles y delicadas de la planificación. La coordinación de la continua interdependencia y mutuo influenciamiento de cada plan parcial constituye una de las principales funciones directivas¹.

La planificación de ventas se encuentra en estrecha vinculación con la de producción y éstas con las de inversiones, personal, compras, disponibilidad del equipo, etc., por lo que cuanto más numerosos sean los factores limitativos de la actividad productiva, tanto más difícil será la coordinación de todos los planes parciales, y tanto más eficaz será la «ley de equilibrio en la planificación»². El sector mínimo, esto es, aquel sector que en un determinado período de tiempo limita la actividad productiva, es el que fija el nivel de actividad en todos los demás sectores parciales. El sector mínimo o de estrangulamiento en la planificación varía, unas veces debido a factores internos de la propia empresa, otras por factores ajenos a la misma. Para una empresa que desarrolla su actividad en una economía de mercado acostumbra a ser las posibilidades de ventas el factor limitativo de su actividad. Esto no quiere decir que otros factores, tales como falta de personal, de medios financieros, etc.,

Zurich, 1964.) Además, el término «planificación» encierra en sí una serie de perjuicios y cargas ideológicas, por lo que se rechaza por muchos autores. En la terminología económica debiera diferenciarse más ambos significados. Así la CEE ha introducido el término «Programación a medio o largo plazo». Ver *Planung ohne Planwirtschaft*, Basilea-Tubingen, 1964.

¹ En esta interdependencia y mutua influenciación de los planes parciales de la empresa se llega a alcanzar el «equilibrio» al corregirse y complementarse estos planes parciales. Sin embargo, no se podrá llegar nunca a una «planificación óptima» entre los planes parciales, ya que dependerá mucho de la fuerza de imposición que posea el jefe de cada departamento o división parcial. A esta forma de planificación la llama Gutenberg *planificación sucesiva*. Por el contrario, existe teóricamente una *planificación simultánea*, ésta es en la que las interdependencia y mutua influenciación de los planes parciales se realiza simultáneamente. Para este planteamiento se utiliza la programación lineal. Prácticamente no es aún realizable este segundo camino, precisamente por las dificultades de determinación y cuantificación de muchas de las magnitudes determinantes. (Gutenberg, E. op. cit., tomo II, *Absatz*, pág. 101 ss.)

² Gutenberg, E., op. cit., tomo I.

no constituyan frecuentemente los puntos de estrangulamiento de estas empresas que actúan en una economía competitiva. La reciente experiencia de los viejos países industriales europeos muestra las limitaciones tan sensibles que les implican sus necesidades de mano de obra y los límites de su reposición por falta de capital.

Sin embargo, es el sector de ventas, por lo menos en numerosos casos, el que señala la política que la dirección de la empresa pretende realizar en el futuro próximo o lejano. Una de las bases de la estrategia empresarial constituye la orientación que el empresario puede dar a su empresa en el conjunto económico global. Qué, cuándo, cuánto y cómo va a colocar la empresa sus productos o servicios, constituyen las decisiones directivas en el sentido concreto de la palabra. Para ello se trata de determinar si son las cantidades, x_1 , x_2 , x_3 ... de los productos A, B, C, ... en los períodos t_1 , t_2 , t_3 , ... y en las condiciones y costos de ventas, M, N, O, ... las situaciones más favorables para la empresa. La búsqueda de alternativas de ventas es la función de la planificación de ventas, no constituyendo, por tanto, la determinación o elección de un objetivo, ya que esta última decisión recae exclusivamente en el órgano superior responsable de la dirección de la empresa.

En los diferentes estudios que se presentan en esta obra, escritos por expertos de la práctica para la práctica, se han trazado las variables que hay que determinar para poder llegar a la fijación de una serie de alternativas. Se han estudiado las dificultades particulares que surgen en cada sector y, en determinadas circunstancias, cuando se busca información para determinar una u otra variable, al querer aplicar su información a las necesidades de las previsiones empresariales en concreto, ya que «para cada una de las empresas no existe un mercado general, apenas un mercado sectorial especial, sino solamente situaciones concretas de ventas. Estas son las que constituyen los «datos del mercado» con los que se tiene que enfrentar la empresa»¹.

Para determinar estas situaciones concretas de ventas en el futuro se precisa de esa información, tan escasa en España, además de las dificultades innatas de todo elemento futuro. En nuestro país es

¹ Gutenberg, E., tomo I, pág. 109. Schäfer, E., *Grundlagen der Marktforschung*, Colonia-Opladen, 1953.

actualmente el sector de ventas, para aquellos sectores económicos que se encuentran en cierta competencia, el sector menos previsible. Además de la «maltrecha estadística e información económica en general»¹ de que dispone el empresario en España, la falta de mentalidad previsora², amén de su expresión en una actuación planificadora con la disponibilidad a aceptar una mentalidad presupuestaria seria, constituye uno de los factores que más frenan el paso a una actuación empresarial en una economía competitiva. A pesar de todas las dificultades y todos los errores que se le puedan achacar a la planificación empresarial, siempre es preferible «un intento de sistematización, aunque no sea alcanzable, de una planificación a largo plazo que ninguna planificación»³. Y ello tanto más cuando la planificación a nivel nacional y regional le facilite un marco, quizá muy diluido en muchos casos, dentro del cual pueda el empresario señalarse sus posibilidades de elección de objetivos.

No cabe la menor duda de que si en el empresariado español tuviera lugar la introducción de esta mentalidad previsora presupuestaria con cierta celeridad, la necesidad de información se incrementaría constantemente, esto es, se forzaría la creación de instituciones públicas y privadas con este fin, se convertiría en el don preciado que tanto anhela todo empresario en una economía competitiva. Cuanto más pueda documentar el empresario sus decisiones, tanto menor será el grado de incertidumbre, tanto mayor y eficaz sería su actuación empresarial, tanto más se ahorrarían grandes errores con sus enormes costes para el conjunto económico nacional.

Precisamente, en estos primeros pasos que da parte del empresariado español en una economía competitiva, se ha de apercibir

¹ «La regionalización de plan de desarrollo» en *La Vanguardia Española* (17 de mayo de 1965). Esta es una de las múltiples citas que se pueden leer. Si bien es cierto que en los últimos años se han hecho grandes esfuerzos, aún es muy arduo y largo el camino para alcanzar un nivel estadístico, tanto en cuanto a su cantidad y detalle como a su fiabilidad, que puede satisfacer a las necesidades económicas. Ver a este respecto también la anotación en el Informe del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, *El desarrollo Económico de España*, Madrid, 1962, pág. 122 ss.

² Sobre el tema de la mentalidad y comportamiento económico se remite al lector a los estudios recopilativos sobre la estructura de la personalidad del español por Hergel, Horst Hans, *Industrialisierungspolitik in Spanien seit Ende des Bürgerkrieges*, Colonia-Opladen 1962, pág. 91 ss., así como García Echevarría, Santiago, *Wirtschaftsentwicklung Spaniens unter dem Einfluss der Europäischen Integration*, Colonia-Opladen, 1964, pág. 13 ss.

³ Ulrich, H. «Planung in der Unternehmung», op. cit.

y fomentar, con todos los medios disponibles, el enjuiciamiento económico de los procesos empresariales, enseñándole a ocupar la mayoría de su tiempo como elemento directivo, no en la rutina y funciones delegables en la empresa, sino en la previsión y configuración del futuro. En este momento es cuando se hará conciencia de lo poco o poquísimo que se hace en nuestro país por obtener información, debido, por una parte, al desconocimiento de su importancia por no haberla necesitado, por otra, a la parquedad, quizá a veces temor o por el «por si acaso» del empresario español en facilitar información, dando información errónea o negándola con el fin de no «descubrir secretos». Y esto, no es sólo por lo que respecta a la información proveniente del exterior, sino que también del interior de la propia empresa, donde la información «debe extenderse desde la alta dirección hasta el último colaborador a través de todas las categorías»¹.

Límites de la actividad planificadora en la empresa. Dado que toda actividad planificadora, con la consiguiente necesidad informativa, significa costes más o menos elevados, se puede preguntar cómo puede el empresario medio y pequeño, en particular, conocer hasta dónde puede llegar él en esta función.

Sin duda a la actividad planificadora en la empresa le están impuestos unos límites. El mayor obstáculo para una planificación óptima lo constituye la misma impenetrabilidad del futuro, aunque si bien en la práctica pueda eliminarse parcialmente mediante mayores gastos y mejorando la calidad del planificador. Los costes señalan, generalmente, el límite a partir del cual todo incremento no aporta una compensación ventajosa. Cuanto más numerosas y complejas sean las magnitudes determinantes y cuanto más largo sea el periodo a planificar, tanto menor será el grado de información de que dispone la empresa, mientras que para disposiciones diarias o a corto plazo poseen un grado de información que se puede considerar como ideal. Por tanto, la necesidad de información, por lo que respecta a su amplitud y profundidad, viene limitada solamente por consideraciones económicas y de organización.

A la hora de la planificación es cuando *surgen* los problemas del

¹ Kloidt, H., op. cit., columna 2.805.