



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MARKETING



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MARKETING

LA PLANEACIÓN Y EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Profesionales de todas las áreas coinciden en la importancia de pensar estratégicamente dentro de los procesos y gestiones de negocios; sin embargo, el concepto de estrategia suele aplicarse en forma subjetiva, según el área profesional en donde se esté y de acuerdo con la formación que se haya recibido.


Según O.C. Ferrell (2012):

“

Todas las organizaciones, con y sin fines de lucro, requieren una planeación efectiva y una estrategia de marketing profunda para operar en forma eficaz. Sin estos esfuerzos, las organizaciones no tendrían la capacidad para satisfacer a los clientes o las necesidades de otros grupos de interés (p. 01).

”





La carencia de planeación en los negocios conduce a la mala toma de decisiones, no saber la línea de trabajo a seguir es sin duda la primera de estas. Otra consecuencia de la falta de planeación, es que no se contaría con datos necesarios para reaccionar frente a los cambios que se dan, producto de las fuerzas externas del entorno que rodea a las organizaciones.

La planeación permite maximizar el uso de los recursos y tomar las decisiones que potencian a las compañías; pues la planeación efectiva, empodera a los gerentes en esta función. Por ejemplo; que tal si un grupo de personas decide salir de viaje, sin definir los aspectos más básicos, como son; su destino, el presupuesto que necesitan, el medio de transporte, los horarios de viaje, las funciones de cada vacacionista y quienes son los encargados de las mismas. Al final es muy posible que en vez de disfrutar el paseo, todo termine siendo un verdadero desastre.

PLANIFICAR ES EN SÍ UNA ACCIÓN ESTRATÉGICA, DETERMINAR LAS METAS, LOS OBJETIVOS, EL PRESUPUESTO Y LAS ACCIONES A SEGUIR, PERMITEN TOMAR DECISIONES PRECISAS E INCLUSO CUANDO EL PLAN NO RESULTARA.

Por esto es que no se puede hablar del pensamiento estratégico como una manera simple de decidir las acciones que se llevarán a cabo dentro de las organizaciones. Los aspectos estratégicos que se definen en un plan de negocios, responden -o deberían responder- a un organizado proceso de análisis, el

cual permite detectar las oportunidades de crecimiento y las áreas de rezago, las primeras para potenciarlas y las segundas para corregirlas. Es parte fundamental de la estrategia, adecuar las acciones a las circunstancias existentes.

Antes, durante y después de la planificación debe estar presente el pensamiento estratégico. Sin embargo, antes de entrar de lleno en los aspectos estratégicos, es necesario revisar los diferentes niveles de planificación. Como se puede ver en la figura 1, la planificación antecede a la implementación y la misma debe darse desde el nivel corporativo (este nivel como el más alto dentro de la organización) hasta la planificación del producto (el nivel más simple).

FIGURA 1. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL



Fuente: Creación propia basado en Kotler (2012, p. 37).

Es apropiado que se revise cada uno de los niveles de planificación sugeridos por Kotler y Keller (2012) y presentado en la figura 01, para así comprender y diferenciar los requerimientos en cada nivel.

Planificación corporativa: este nivel de planificación inicia por establecer una misión, una visión y los valores. Estos últimos puede ser corporativos o divisionales, siempre y cuando respondan a la filosofía general de la organización. Kotler (2012) indica: "Algunas corporaciones dan libertad a sus unidades de negocios para establecer sus propias metas de ventas y ganancias, así como sus estrategias" (p. 37), esto se refiere a la independencia que existe muchas veces dentro de la misma organización en el diseño y ejecución de planes.

La declaración de la misión es parte fundamental de la planificación; pues dicta el camino a seguir, nace la esencial para la cual se crea la organización, eso sí, definida bajo una visión amplia de mercado y no una visión estrecha de productos, se debe ver también la perspectiva del cliente no únicamente de la empresa.

FIGURA 2. LAS CINCO PREGUNTAS CLÁSICAS DE PETER DRUCKER

- 1 ¿Cuál es nuestro negocio?
- 2 ¿Quién es el cliente?
- 3 ¿Qué tiene valor para el cliente?
- 4 ¿Cuál será nuestro negocio?
- 5 ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Fuente: Creación propia basado en Kotler y Keller (2012, p. 38).

Para definir la declaración de la misión es bueno responder a las cinco preguntas clásicas de Peter Drucker, presentadas en la figura 2. Responder estas preguntas permite a los directores de la empresa transformar la idea de negocio con base en las necesidades del cliente; es decir, un mejoramiento del negocio con una visión mercadológica.

Por ejemplo, una nueva pastelería que espera abrir las puertas de su primer local en unos meses, decide responder a las cinco preguntas clásicas de Drucker y así definir mejor la declaración de su misión. A la primera pregunta, ¿cuál es nuestro negocio?, puede responder bajo una visión estrecha de producto y decir: "Hacer queques y productos pasteleros". También podría responder de acuerdo con una visión amplia de mercado y declarar como misión: "Ser parte de los momentos más especiales de nuestros clientes, con productos alimenticios de la más alta calidad y personalización", ¿cuál sería la misión más competitiva? Sucesivamente, los directores de esta pastelería deben de responder, ¿quién es el cliente?, se piensa en las características demográficas, psicográficas, geográficas y conductuales, estas últimas muy importantes para los nuevos enfoques del mercadeo.

La tercera pregunta es muy importante, se refiere al valor para el cliente, filosofía de los nuevos enfoques del mercadeo, dar valor, transmitir valor y determinar las variables que crean valor para el cliente.

La cuarta y quinta además de guardar una estrecha relación, propician una disyuntiva, entre lo que será y lo que debería ser.

Con la primera pregunta se define el negocio en el que se encuentra la empresa, las respuestas de la segunda y la tercera pregunta brindan insumos para saber en qué debe transformarse el negocio, para responder así la cuarta pregunta. Sin embargo, dar una respuesta acertada a la quinta pregunta puede representar el éxito de la compañía; pues permitiría saber adónde se debe llegar y qué faltaría para alcanzar ese punto.

Para Kotler (2012) las buenas declaraciones de misión tienen cinco características:

- 1 Se centran en un número limitado de metas.
- 2 Enfatizan las políticas y valores principales de la empresa.
- 3 Definen las principales esferas competitivas dentro de las que operará la empresa.
- 4 Tienen una visión a largo plazo.
- 5 Son tan cortas, memorables y significativas como sea posible.



ES VERDADERAMENTE NECESARIO TENER UN AMPLIO ENFOQUE DE MERCADO AL MOMENTO DE DECLARAR LA MISIÓN DE LAS COMPAÑÍAS O DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS, PENSAR EN LO INTEGRAL, NO EN LO PUNTUAL.

Una vez realizada la planificación corporativa se procede al establecimiento de Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), aunque es importante resaltar, que los enfoques más modernos de la administración y el marketing administran las marcas, los productos y los servicios como proyectos, esto es lo que se ha definido como Planificación Divisional. De acuerdo con los enfoques más tradicionales del mercadeo, una vez establecida las UEN, se les asignan recursos (económicos, materiales y capital humano) y se evalúan las oportunidades de crecimiento, lo anterior según lo que indica Kotler y Keller (2012).

Para este momento se ha definido una misión y una visión corporativa, las cuales se convierten en la columna vertebral del pensamiento estratégico a desarrollar. Sin embargo, cada una de las UEN, podría tener que definir su misión y buscar ser más específicos. Esto no sería extraño, ya que las estrategias y tácticas de cada Unidad Estratégica de Negocio es distinta para cumplir con un todo más general.

Resulta necesario dimensionar este tema para evitar confusiones, por ejemplo una empresa embotelladora de refrescos gaseosos que define misión, visión, valores como parte de la planificación estratégica corporativa. Deberá crear divisiones para cumplir con esta planificación, una posibilidad sería que cada línea de producción sea una división, así como cada marca, familia de productos, cadena o tienda. Esta división hace más efectiva la administración de los negocios que se desarrollan.




Prosigue establecer las Unidades Estratégicas de Negocios para dar soporte y dirección a cada una de las divisiones, para esto se procede con la Planificación Estratégica de la Unidad de Negocios, para ello se procede a completar los pasos de la figura 3:

FIGURA 3. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS.



Fuente: Tomado y adaptado de Kotler y Keller (2012)

Al revisar con detalle se puede ver que el proceso parte de la misión del negocio (bien puede referirse a una UEN), como se ha mencionado anteriormente, podría ser establecida solo para esa unidad. Ahora restaría profundizar en los aspectos más específicos, como lo son: análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación y realimentación.



Análisis FODA (análisis externo y externo): para Kotler y Keller (2012) una unidad de negocio debe analizar las fuerzas del macro entorno que sean claves, así como los factores del micro entorno que afecten significativamente su capacidad de generar ganancias (p. 48); por esto, se resulta necesario analizar las Oportunidades y las Amenazas a lo externo de la compañía y las Fortalezas y Debilidades a lo interno. Sin embargo, se hace importante establecer sistemas de inteligencia de marketing (también conocidos como sistemas gerenciales de información) para monitorear el mercado, a partir de la información que se pueda obtener. Esto haría más fácil detectar cambios, tendencias, desarrollos y competidores.

Análisis del Entorno Externo (oportunidades y amenazas): analizar estos factores exige desarrollar herramientas cuantitativas o cualitativas que faciliten la medición de los aspectos favorables y desfavorables. Para esto Kotler y Keller (2012) brinda matrices de oportunidades y amenazas presentadas en la figura 4. Estas facilitan su interpretación y presentación a la alta gerencia del marketing y, por ende, dirigir con mayor efectividad la planificación de las unidades estratégicas de negocios.

FIGURA 4. MATRICES DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

(A) MATRIZ DE OPORTUNIDADES

Atractivo	Probabilidad de éxito		
	ALTO	BAJO	
ALTO	1	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa desarrolla un sistema de iluminación más poderoso 2. La empresa desarrolla un dispositivo para medir la eficiencia energética de cualquier sistema de iluminación 3. La empresa desarrolla un dispositivo para medir el nivel de iluminación 4. La empresa desarrolla un software para enseñar los fundamentos de la iluminación al personal de los estudios de televisión.
BAJO	3	4	

(B) MATRIZ DE AMENAZAS

Gravedad	Probabilidad de acontecer		
	ALTO	BAJO	
ALTO	1	2	<ol style="list-style-type: none"> 1. El competidor desarrolla un sistema de iluminación superior 2. Una importante y prolongada depresión económica 3. Costos más altos 4. Legislación para reducir el número de licencias para abrir estudios de televisión
BAJO	3	4	

Fuente: Tomado y adaptado de Kotler y Keller (2012)

La matriz de oportunidades se puede aplicar a cada oportunidad con la que cuenta la empresa o la UEN, de tal manera la evaluación se somete a la probabilidad de éxito y al atractivo de la idea, elementos que componen los dos vértices de la matriz. Estos cuatro escenarios distintos, proporcionan una combinación de las mediciones que se utilizan.

- » Alta probabilidad de éxito y altamente atractivo.
- » Baja probabilidad de éxito y altamente atractivo.
- » Bajo atractivo y alta probabilidad de éxito.
- » Bajo atractivo y baja probabilidad de éxito.

Como se mencionó anteriormente, esto permite una mejor interpretación y presentación de los resultados; sin embargo, sigue siendo tarea del mercadólogo el análisis de la idea con base a los factores de la matriz y se consideran las diversas variables que favorezcan o desfavorezcan la iniciativa.

Bajo el mismo esquema se encuentra la matriz de amenazas, la cual evalúa la probabilidad de acontecer y la gravedad. Al igual que la matriz de oportunidades proporciona cuatro escenarios distintos, combinación de las mediciones que se utilizan.

- » Alta probabilidad de acontecer y altamente grave.
- » Baja probabilidad de acontecer y altamente grave.
- » Baja gravedad y alta probabilidad de acontecer.
- » Baja gravedad y baja probabilidad de acontecer.

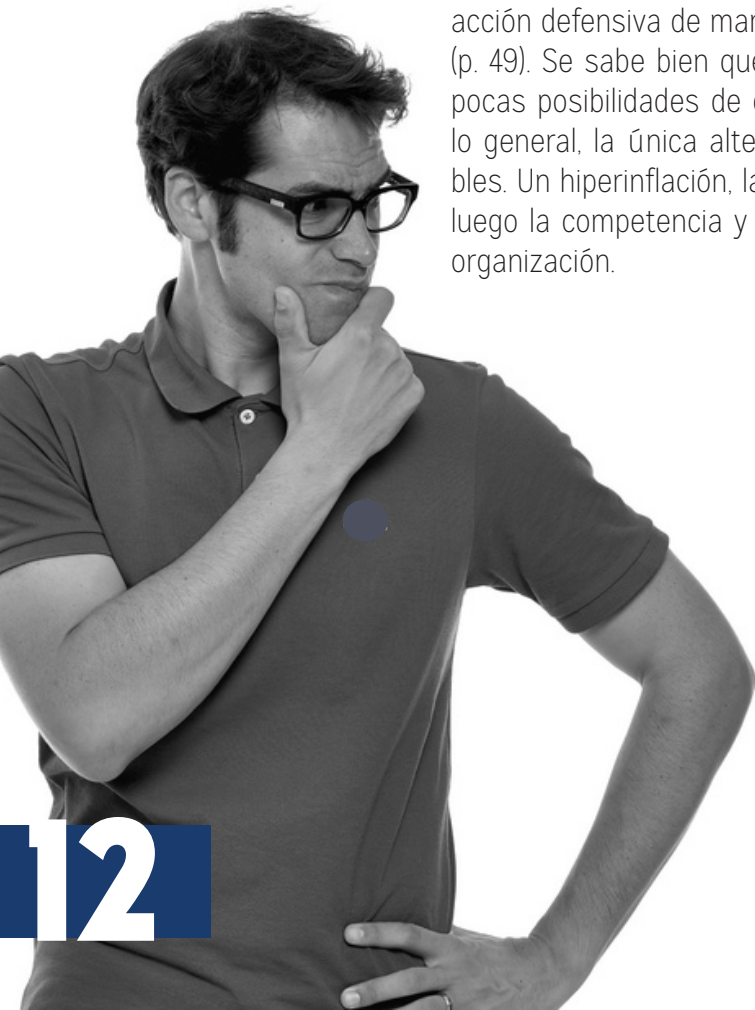
Estas herramientas facilitan la interpretación y el análisis; sin embargo, no se encuentran exentas de errores si los procesos de análisis que los anteceden son deficientes.



LAS MATRICES SON HERRAMIENTAS ÚTILES PARA LA INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, EL ANÁLISIS CORRE POR CUENTA DEL EQUIPO DE MARKETING, QUE DEBE ESTAR CALIFICADO PARA HACERLO.

Ahora bien estas herramientas han sido explicadas; no obstante, cabe comprender totalmente los conceptos de oportunidad y amenaza y para esto se recurre a Kotler (2012), quien define así el primer concepto mencionado: "Una oportunidad de marketing es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable" (p. 48). A partir de lo que indica el autor, se puede pensar que oportunidad dentro de la filosofía del marketing sería diseñar un nuevo producto, mejorar un producto o servicio, ampliar los beneficios que brinda un bien, satisfacer un nuevo mercado y muchas otras ideas por esta misma línea.

Kotler y Keller (2012) define de la siguiente manera el segundo concepto del que se está hablando: "Una amenaza del entorno es un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de marketing, puede conducir hacia menores ventas o ganancias" (p. 49). Se sabe bien que los factores que componen el micro entorno tienen muy pocas posibilidades de defenderse frente a los elementos del macro entorno, por lo general, la única alternativa es adaptarse a la presión que ejerce estas variables. Un hiperinflación, la devaluación desmedida de la moneda, legislación y desde luego la competencia y sus acciones, representan una potencial amenaza para la organización.



LA UEN, LA DIVISIÓN O LA COMPAÑÍA DEBEN SABER SI ESTÁN DEBIDAMENTE PREPARADAS PARA ASUMIR EN FORMA ADECUADA LAS OPORTUNIDADES QUE SE PUEDAN PRESENTAR. UN FODA PERMITE CONOCER ESTAS CAPACIDADES.

Análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades): antes de iniciar a detallar este análisis, cabe destacar la importancia que tienen ambos, no son excluyentes ni suplementarios; por el contrario, los dos análisis se complementan perfectamente como insumo informativo para la toma de decisiones requeridas en la planificación en sus diferentes niveles, de manera especial para este proceso. Una vez hecha esta observación es importante continuar con el análisis del entorno interno.

Kotler y Keller (2012) realizan una valiosa observación:

“

Una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas (p. 49).

”

Realizar el análisis interno, permitirá determinar las capacidades que tiene la compañía o la UEN, respecto a las oportunidades de mercado que se le presentan. Para la correcta implementación de las estrategias se hace necesario adecuar los planes a las capacidades de la organización.

Una meta de cualquier corporación podría ser incrementar su participación de mercado en un tanto por ciento, pero ese porcentaje debe responder a las capacidades reales que tenga esa corporación. Por esto, identificar las fortalezas de la compañía, la marca o el producto, resulta indispensable para saber cuáles oportunidades pueden ser abordadas.



Es recomendable que un equipo de trabajo multidisciplinario trabaje en la identificación de fortalezas y debilidades; pues desde el punto de vista financiero, contable, administrativo y, por supuesto, desde la misma visión del mercadeo, habrá muchas variables que considerar como positivas y negativas. Estas variables deben listarse y relacionarse con los efectos que de estas pueden resultar. Aplicar un FODA debe convertirse en una tarea cíclica de corto a mediano plazo, ya que las circunstancias de mercado son cambiantes y la Unidad Estratégica de Negocios debe responder eficientemente a estas condiciones.

Kotler y Keller (2012) indican:

“

Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento (p. 50).

”

Formulación de metas: entre muchos autores y expertos que se pueden leer, se encuentran definiciones variadas sobre el concepto de meta. Para algunos es algo más concreto y para otros, más abstracto. Sin embargo, Kotler es claro “[...] son objetivos específicos, respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento”. La meta debe ser puntual, acorde a las capacidades y con un plazo de cumplimiento. ¿Cuántas metas se deben definir?, esto dependerá del tamaño de la organización o los recursos que tengan la UEN.

LAS METAS DEBEN SER ACORDES A LA DIMENSIÓN DE LA UEN, FIJARSE UN PLAZO PARA SU CUMPLIMIENTO Y EN LO POSIBLE LO MÁS ESPECÍFICA POSIBLE. SERÁ ASÍ MÁS FÁCIL DE CUMPLIRSE Y EVALUARSE.

El plazo de la meta y los recursos que se requieran para cumplirla, son las dos características que dan categoría de meta a cualquier anhelo; pues el cumplimiento del plazo y el uso de los recursos permiten medir la efectividad del trabajo que se realiza para lograr la meta.

Para muchos expertos las metas, así como los objetivos generales y específicos, son planificación e información de la Unidad Estratégica de Negocios, ya que es flexible y además cambia año con año.

Formulación de estrategias: es propicio iniciar con las definiciones que Kotler (2012) brinda:

“

Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios; la estrategia es el plan de juego para llegar a su cumplimiento. Para lograr sus metas cada negocio debe diseñar una estrategia, la cual consiste en una estrategia de marketing y una estrategia de tecnología compatible, además de una estrategia de aprovisionamiento. (p. 51).

”

Las estrategias implican acción, por esto se establecen las tácticas, las cuales representan cada idea estratégica a implementar. Otros autores indican que la estrategia es la lógica que permitirá al marketing interactuar con el mercado, en todo caso también sugiere acción.

Sin embargo, diseñar una estrategia e implementarla correctamente no asegura el éxito para el marketing, lo dice O.C. Ferrell (2012): "Una de las mayores frustraciones y oportunidades en marketing es el cambio; los clientes cambian, los competidores cambian e incluso la organización de marketing cambia. Las estrategias que son altamente exitosas en la actualidad no funcionarán mañana" (p. 24). El cambio siempre ha sido un factor del macro entorno que ejerce una fuerte presión contra el marketing de las compañías.

El equipo de marketing que pueda leer acertadamente el mercado y materializar una idea de manera precisa frente a una necesidad, logrará una primera tarea, el reto será descifrar de qué manera ese mercado espera que esa idea cambie, se evolucione, se transforme. El mismo O.C. Ferrell (2012) afirma esto: "La combinación del cambio continuo y el enfoque en las personas es la esencia del marketing, por lo que el desarrollo y mantenimiento de sus estrategias son una tarea desafiante" (p. 24).



EN LA IMPLEMENTACIÓN, SIN IMPORTAR EL NIVEL DE PLANIFICACIÓN, SIEMPRE EXISTE LA PROBABILIDAD DE FRACASO. SIN EMBARGO, CON UN PLAN DE POR MEDIO, LA PROBABILIDAD DE SOLUCIÓN, ES MÁS FAVORABLE.

O.C. Ferrell (2012) concuerda con la probabilidad de fracaso que existe incluso con una planificación de por medio: "Una estrategia perfecta que se ejecuta de manera perfecta puede fracasar. Esto sucede porque hay muy pocas reglas para la forma de hacer marketing en situaciones específicas" (p. 24). Si a la falta de fórmulas infalibles le sumamos los cambios, más los elementos del macro entorno, pareciera ser que una solución es el monitoreo constante del marketing que desarrollan las UEN.

Según lo que las empresas deseen lograr en el plano de los negocios, así debe ser la planificación que lleven a cabo, como se ha mencionado en esta lectura, la planificación general de las organizaciones debe seccionarse para administrarla mejor, O.C. Ferrell (2012) también tiene su posición sobre el asunto: "Las empresas más grandes con frecuencia encuentran que es benéfico idear estrategias separadas para cada unidad estratégica de negocios (UEN) subsidiaria, división, línea de producto u otro centro de utilidades dentro de la oficina matriz" (p. 37).

Las UEN son una realidad en las organizaciones, sea que se constituyan con este nombre u otro diferente, son áreas semi autónomas que trabajan bajo lineamientos concordantes con la alta gerencia, O.C. Ferrell así lo afirma: "La estrategia de unidad de negocios determina la naturaleza y la dirección futura de cada unidad, incluidas sus ventajas competitivas, la asignación de sus recursos y la coordinación de las áreas funcionales básicas (marketing, producción, finanzas, recursos humanos, etc.)" (p. 37).

No deben dejar de mencionarse las estrategias genéricas de Michael Porter resumidas en la figura 5, pueden ser un buen inicio para fines estratégicos; sin embargo, las circunstancias actuales del mercado y los nuevos enfoques exigen mucho más que esto. Incluso se puede pensar que los equipos de marketing deban crear estrategias propias, resultado del exhaustivo análisis de sus estudios de mercado.



FIGURA 5. LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

LIDERAZGO GENERAL DE COSTOS

Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado.

DIFERENCIACIÓN

El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado.

ENFOQUE

El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta.

Fuente: Creación propia con base a Kotler y Keller (2012, p. 51).

Formulación de programas: los programas dan soporte a las estrategias formuladas, permiten su correcta implementación, identificar sus deficiencias si las hubiera y aplicar las medidas correctivas necesarias. En la planificación debe existir suficiente estructura para minimizar los errores y hacer fluir las actividades que permiten su implementación. Los programas de marketing son parte esencial de dicha estructura. Si la planificación pudiera compararse con una edificación, los programas de marketing serían la instalación eléctrica. Los programas deben circular por toda la estructura, dotar de la energía tanto al cliente como al equipo de mercadeo. A los programas de marketing, al igual que a la instalación eléctrica de una edificación, se le debe dar el mantenimiento preciso, si falla, puede ser perjudicial para todos.

Ejemplo de lo anterior es lo que indican Kotler y Keller (2012):

“

Hasta una grandiosa estrategia de marketing puede verse sabotada por una pobre implementación. Si la unidad ha decidido obtener liderazgo tecnológico, debe reforzar su departamento de I+D (Investigación + Desarrollo), recopilar inteligencia tecnológica, desarrollar productos de vanguardia, capacitar a su fuerza de ventas técnica, y comunicar su liderazgo tecnológico. (p. 53).

”

Los programas de marketing se implementan tanto a lo interno como a lo externo de la UEN, un objetivo funcional de los programas, es dotar de acompañamiento, desde luego a lo interno acompaña al equipo de mercadeo. Establece los protocolos y los sistemas para recabar la información, distribuirla y aplicarla correctamente. En el caso de los programas externos estos buscan acompañar a los clientes, mantenerlos activos, informados de los beneficios, impulsar la venta y captar la realimentación sobre los bienes y servicios que compran y contratan.



Los nuevos enfoques del marketing basan su filosofía en la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes a través de las mezclas de mercadeo. El valor que se le brinda al cliente es determinante en la decisión de consumo que este hace. Los clientes en la actualidad esperan recibir valor, incluso antes del primer intercambio con la mezcla de mercadeo. Kotler y Armstrong (2012) se refieren así al valor respecto al cliente:

“

Las grandes compañías de marketing conocen el mercado y las necesidades de sus clientes, diseñan estrategias para crear valor, desarrollan programas de marketing integrado que ofrezcan valor y deleite, y establecen firmes relaciones con sus clientes. A cambio, captan valor de ellos mediante ventas, utilidades y lealtad (p. 18).

”

Los programas de mercadeo deben ser rentables, sostenibles en el tiempo y lo bastante atractivos para los clientes; de lo contrario, podrían ser un gasto y no una inversión. Kotler y Armstrong (2012) lo confirman: "En el pasado, muchos mercadólogos gastaban recursos con libertad en grandes y costosos programas de marketing, a menudo sin pensar con detenimiento en los beneficios económicos de esa inversión" (p. 19).

Implementación: Kotler y Armstrong permiten una perfecta transición entre la planificación y la implementación, de la siguiente manera: "Los mercadólogos empiezan a planear mucho tiempo antes de la fecha de implementación para tener la oportunidad de realizar una investigación de mercado, análisis profundos y revisiones gerenciales, así como para coordinar a los departamentos" (p. 644).

Durante la implementación es posible identificar cualquier falla en el desarrollo de lo que previamente se ha planificado, lo cual permitirá aplicar medidas correctivas y, en caso que se superen las expectativas, se podrían documentar los aciertos y replicarlos.

Control y realimentación: esta etapa es de gran importancia; pues los controles que se hayan establecido en la planeación, aplicados durante la implementación, brindarán realimentación para el mejoramiento de las futuras planificaciones. De acuerdo con Kotler y Keller (2012): "El ajuste estratégico de una empresa al medio circundante terminará, inevitablemente, por desgastarse, porque el entorno de mercado cambia con mayor rapidez que aquella con la que se pueden ajustar los elementos de la empresa" (p. 53).

Las herramientas que permitirán medir y controlar los resultados de la implementación, deben estar acorde con la meta y los objetivos definidos; pues la meta podría ser cuantitativa o cualitativa, se esperaría obtener resultados en la misma línea, así lo visionan Kotler y Armstrong: "Para lograr una implementación y un control eficaces, el plan de marketing deberá definir cómo se medirá el avance hacia los objetivos. Los gerentes suelen utilizar presupuestos, programas (agendas) y estándares de desempeño para supervisar y evaluar los resultados" (p. 644).



Planificación del producto: todo lo repasado hasta ahora permite llegar a este punto, donde se planifica lo más directo e inmediato del producto y que mejor que Kotler y Keller (2012) para ofrecer una idea general respecto a la planificación del producto:

“

Los gerentes de producto trabajan, dentro de los planes concebidos por las jerarquías superiores, en los planes de marketing para productos individuales, líneas, marcas, canales o grupos de clientes. Cada nivel de producto, ya sea una línea de producto o una marca, debe desarrollar un plan de marketing para lograr sus metas (p. 54).

”

La planificación corporativa hace posible asegurarse que la planificación del producto sea verdaderamente el resultado que se desea, para Kotler y Keller: "El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa" (p. 54). Saber qué hacer y qué no, resume el espíritu de un plan. Puede parecer mucha la insistencia en el tema, sin embargo después de cientos de años de aplicar la ciencias de la administración, se tiene certeza que planificar es la mejor manera de reducir la incertidumbre y aumentar las probabilidades de éxito.

La cita de Kotler y Keller, resume de la mejor manera lo mencionado con anterioridad: "El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente" (p. 54).

Una vez que se ha repasado la planificación desde sus niveles más complejos hasta los más sencillos, es necesario referirse a la innovación, como factor fundamental para el crecimiento del marketing y, por ende, de las compañías que lo practican.



Innovación en el marketing: se habla de la principal variable que hoy es tomada en cuenta por parte de competidores y también de mercados de consumo. La innovación se ha convertido en factor determinante en la decisión de compra y también en las decisiones relacionadas con el desarrollo de productos y servicios. Resulta posible identificar el uso de la tecnología, tanto en el diseño de productos así como en la implementación de servicios. Para reforzar esta idea resulta necesario apoyarse en Kotler y Keller (2012):

“

La innovación es crítica en el marketing. Las ideas estratégicas creativas existen en muchos lugares dentro de la organización. La alta dirección debería identificar y estimular las ideas frescas de tres grupos con poca representación: los empleados con perspectivas juveniles o diversas; los empleados ajenos a las oficinas corporativas, y los empleados nuevos en el sector industrial (p. 45).

”





Es importante reflexionar sobre la importancia de la formulación de las metas y, para esto, Kotler y Keller (2012) indican: "Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación" (p. 50).

Sin embargo, no se debe pensar solamente en tecnología al referirse a innovación, ya que pequeños cambios, simplificación de características en los productos o de procesos en los servicios, podría ser percibido por los clientes como una innovación. Para cerrar esta lectura Kotler y Keller (2012) brindan la dirección que sigue el nuevo enfoque del marketing: "Los especialistas en marketing deben seguir de cerca las siguientes tendencias tecnológicas: el acelerado ritmo de cambio, las oportunidades ilimitadas de innovación, los cambiantes presupuestos destinados a investigación y desarrollo, y una mayor regulación de los cambios tecnológicos" (p. 83).



REFERENCIAS

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. (14a. ed.). México, D.F: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. (14a. ed.). México, D.F: Pearson Educación.

Ferrell, O.C. y Michael D.H. (2012). Estrategia de Marketing. (5a. ed.). México, D.F: Cengage Learning.

