



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

EL PLAN DE MERCADEO: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL PLAN DE MERCADEO: IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

Una vez que el plan de marketing se ha puesto en marcha, será necesario establecer un mecanismo de control de su implementación. Este mecanismo no es posible estandarizarlo y tendrá que ser adaptado a cada caso en particular. A continuación, se brindan algunos lineamientos generales a tomar en cuenta. De acuerdo con Ferrel y Hartline, existen dos tipos de controles: los formales y los informales.

Con respecto a los formales, se utilizan para la evaluación de los resultados de desempeño al final del proceso de implementación. Existen tres tipos de controles formales, los que describen a continuación:

A. Controles de insumos

Es una especie de verificación de que los insumos necesarios para implementar las estrategias están disponibles para el equipo que tendrá la responsabilidad de implementar cada estrategia. Por ejemplo, si se requiere reclutar a algún personal, en el control de insumos se indicarán los pasos necesarios para ese personal esté disponible en el momento en que se inicia la implementación de la estrategia específica. Se deberá de indicar, en forma desglosada, cada actividad requerida. Así, en el ejemplo, se deberá especificar la selección, reclutamiento y capacitación de cada empleado requerido, junto con la fecha en que se tendrá disponible el recurso. En el caso de insumos financieros, también deberán especificarse las partidas presupuestarias, las personas que autorizan los desembolsos y los formatos internos necesarios para el acceso a los recursos. Otros tipos de insumos pueden ser desembolsos de capital para instalaciones y equipo, gastos para investigación y desarrollo.

EL ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PERMITE A LA GERENCIA A CARGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING REALIZAR UN EJERCICIO DE ANTICIPAR LOS RESULTADOS Y NO ESPERAR A VER SI LOS RESULTADOS SE LOGRAN

B. Controles de procesos

De nuevo hablamos de una gama ilimitada de diferentes tipos de controles de los procesos que se pueden requerir para la implementación del marketing plan. En general, esto tiene que ver con cada proceso que será necesario realizar para implementar una estrategia, por la vía de

una o más tácticas específicas. Estos procesos pueden estar ya definidos dentro de la organización o nuevos procesos que sean requeridos.

C. Controles de resultados

El establecimiento de estándares de desempeño permite a la gerencia a cargo de la implementación del plan de marketing realizar un ejercicio de anticipar los resultados y no esperar a ver si los resultados se logran. Estos estándares deben estar formulados, en la medida de lo posible, en términos que permitan realizar mediciones de avance.





Además, deben considerar el tiempo disponible en que se deberá de implementar la acción requerida. Por lo general, estos estándares se fijan dividiendo el logro esperado (relacionado con objetivos concretos) en etapas de cumplimiento, y estas a su vez, en términos del marco tiempo. Así, por ejemplo si el objetivo indica que se deben incrementar las ventas de un producto determinado en un porcentaje para finales de año, se debe cuantificar cuál es el monto de las ventas que se deberá alcanzar, tanto en términos de unidades como en valor. Ese monto se puede dividir entre 12 para saber cuánto es la venta que se debe realizar por mes. Si las ventas son estacionales, esto se puede considerar, lo que haría que no todos los meses se tenga la misma cifra, pero al final se tendrá una suma de referencia para cada mes del año. Cada mes se puede evaluar cómo va el avance de la implementación. Otros tipos de objetivos tendrán que ver con mejorar el servicio al cliente. Los estándares se podrían fijar en términos de quejas recibidas y cómo estas van disminuyendo por unidad de tiempo. O de llegadas y salidas a tiempo en caso de transporte de personas (aerolíneas, autobuses, etc.). Lo importante es que los estándares estén en función del objetivo esperado, de los recursos disponibles y de los responsables que serán evaluados con los estándares.

Existen otros tipos de control no formales, dentro de los cuales se destacan el autocontrol de los encargados de implementar el plan. Ese autocontrol está relacionado con su propia actitud hacia su trabajo y sus expectativas dentro de la organización. El control social, que tiene que ver con la actitud del grupo involucrado en la implementación y de su actitud para brindar apoyo en el avance y sobre el esfuerzo que debe ser puesto para alcanzar los objetivos. Está también el control cultural que tiene que ver las normas y expectativas de la cultura de la organización. En la siguiente figura se presenta un resumen de los diferentes tipos de controles para la implementación y el seguimiento del plan de marketing.



PARTE 1

MARCO DE REFERENCIA PARA EL CONTROL DEL MARKETING PLAN

Controles formales: actividades de control iniciadas por la gerencia

CONTROL DE INSUMOS

- » Procesos de reclutamiento, selección y capacitación de empleados
- » Asignaciones de recursos humanos
- » Asignación de recursos humanos
- » Desembolsos de capital
- » Gastos en investigación y desarrollo

CONTROLES DE PROCESOS: ACCIONES EMPRENDIDAS DURANTES LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- » Evaluación de los empleados y sistemas de compensación
- » Autoridad de los empleados y empowerment
- » Programas de comunicación interna
- » Líneas de autoridad / estructura (organigrama)
- » Compromiso de la gerencia con el plan de marketing
- » Compromiso de la gerencia con los empleados

CONTROLES DE RESULTADOS: EVALUACIÓN DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- » Estándares de desempeño formales (por ejemplo ventas, participación de mercado y rentabilidad)
- » Auditorías de marketing



PARTE 2

Controles informales: Actividades de control no escritas iniciadas por los empleados

AUTOCONTROL DE LOS EMPLEADOS: CONTROL BASADO EN EXPECTATIVAS Y METAS PERSONALES

- » Satisfacción laboral
- » Compromiso organizacional
- » Esfuerzo laboral
- » Compromiso con el plan de marketing

CONTROL SOCIAL: CONTROL DE GRUPO PEQUEÑO BASADO EN NORMAS Y EXPECTATIVAS COLECTIVAS

- » Valores organizacionales compartidos
- » Normas sociales y conductuales en los grupos de trabajo

CONTROL CULTURAL: BASADO EN LAS NORMAS Y EXPECTATIVAS ORGANIZACIONALES

- » Cultura organizacional
- » Historias, rituales y leyendas organizacionales
- » Cambio cultural

Tomado de: Ferrel y Hartline . (2012, p.342)

Las herramientas de implementación, seguimiento y control del plan de mercadeo se sintetizan el cuadro anterior y se han resumido de una manera práctica en el archivo auxiliar que se planteó en el ejercicio práctico de la presente lectura (ver página 19).



BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2015). *Estadísticas del Banco Mundial*. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/> [Consulta 28 jul.2015]
- DAM Foundation. (2015). *DAM knowledge: introduction to DAM, parte 1 of 5 - DAM as strategy*. Recuperado de <http://damfoundation.org/?lesson=introduction-to-dam-part-1-of-5> [Consulta 28 jul. 2015].
- Ferrel, O. y Hartline, D. (2012). *Estrategia de marketing*. Quinta edición. México: Editorial Cengage Learning.
- Fleisher, C. y Bensoussan, B. (2003). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- Gheradi, G. (2015). *Marketing digital: manual práctico, didáctico y fácil de entender*. Amazon-Kindle books.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimer edición. México: Editorial Pearson.

