



Decisiones Estratégicas y Plan de Marketing

Índice

1	Introducción	3
2	Decisiones Estratégicas y Plan de Marketing.....	3
3	La Planificación Comercial Estratégica.....	4
4	Formulación de la Estrategia Comercial.....	6
5	El Plan de Marketing en la Empresa.....	7

Red SUMMA ©

1 Introducción

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico general.

2 Decisiones Estratégicas y Plan de Marketing

Los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse y coordinarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta combinación de los instrumentos, o marketing-mix, constituye la base del plan de marketing.

Dado que el marketing-mix ha de estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero tales objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización.

Este conjunto de actividades de análisis y planificación tienen como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.

El plan de marketing supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras éste es la idea, aquél constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea.

Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una ejecución más eficiente y efectiva de la relación de intercambio (véase *figura 1*).

“El plan de marketing supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing”.

3 La Planificación Comercial Estratégica

El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial. Y ésta, a su vez, se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.



Figura 1. El plan de marketing como desarrollo del concepto de marketing.

Fuente: Elaboración Propia

Para que las oportunidades de negocio sean aprovechadas al máximo y se pueda hacer frente a los retos del entorno, se requiere una adecuada dirección que se apoye en una eficaz planificación estratégica.

Estrategia es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar *ventajas competitivas* sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos. La consecución de ventajas sostenibles es más difícil en la actualidad, por el mayor dinamismo de los mercados.

La **planificación estratégica** no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro. No es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente contemplando los cambios esperados del entorno. Además, la planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo.

La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del

“La planificación estratégica es un proceso de toma de decisiones en el presente contemplando los cambios esperados del entorno”

entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia.

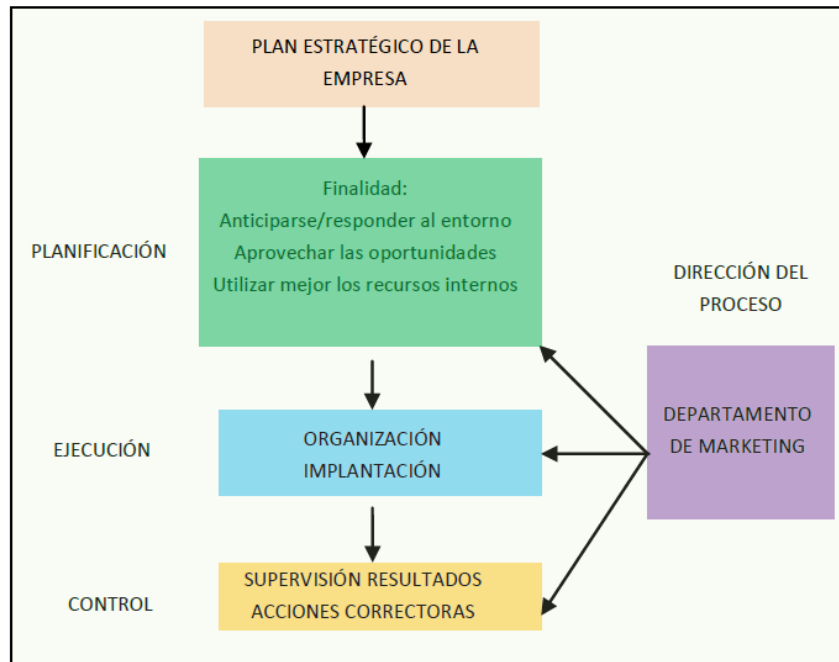
La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Estos programas se formalizan en un *plan*, cuya elaboración corresponde al **área de marketing**. Este área es, asimismo, la responsable dentro de la organización de la *ejecución* del plan y del *control* o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctoras oportunas (véase figura 2).

La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planificación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga.

La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. El plan de marketing consiste en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación.

Figura 2. Proceso de planificación, ejecución y control de la estrategia de marketing.



4 Formulación de la Estrategia Comercial

El proceso de planificación de la estrategia comercial puede resumirse en tres preguntas claves que indican, cada una de ellas, una fase fundamental del desarrollo del proceso. Estas preguntas clave son las siguientes:

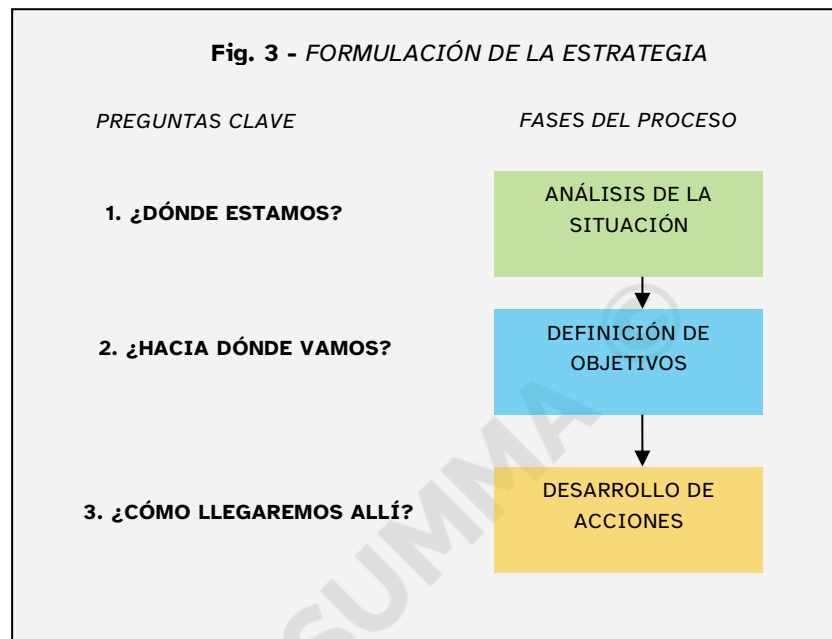
- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allí?

“El proceso de planificación comercial puede resumirse en tres preguntas claves: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? Y ¿cómo llegaremos allí?”

La respuesta a la primera pregunta requiere efectuar un *análisis de la situación*, tanto interna, de los recursos y capacidades de la propia empresa, como externa, del mercado, competencia y entorno, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles tanto propios como de la competencia. La contestación al segundo interrogante supone una *definición de los objetivos* que pretende alcanzar la organización.

Finalmente, la respuesta a la última pregunta supone la determinación de los medios necesarios y el *desarrollo de acciones* o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos (véase figura 3).

Cada una de esas fases del proceso de formulación de la estrategia se describe en los apartados siguientes.



5 El Plan de Marketing en la Empresa

El resultado del proceso de planificación es un documento escrito que se denomina plan de marketing, y que es la materialización de una filosofía de gestión centrada en el mercado.

Sin la existencia de este documento, el proceso de planificación queda reducido a un conjunto de sanas intenciones, probablemente incoherentes, que nunca se llevarán a la práctica correctamente.

Sin embargo, la realización de un plan de marketing no se realiza de forma independiente del resto de áreas de la organización. Muchos directores generales creen que los departamentos de marketing pueden funcionar de forma independiente al resto de la empresa, y suelen quedar decepcionados cuando se dan cuenta (pocas veces lo hacen) de que la implantación de un plan de marketing “revolucionaria” todas y cada una de las áreas sin excepción.

“La instauración de un proceso de planificación serio supone la redefinición de todas las áreas funcionales de la empresa, y un cambio profundo en la organización de la empresa”.

Si la filosofía de la planificación es la orientación al mercado, todas las áreas deberán orientarse al mercado. Es más, en muchas ocasiones, esas áreas se convertirán en servicio hacia el área del marketing, que es el área que está en contacto con ese mercado.

Por tanto, la instauración de un proceso de planificación serio supone la redefinición de todas las áreas funcionales de la empresa, y un cambio profundo en la organización de la empresa. Para aclarar posibles equívocos, no se trata de que el departamento de marketing asuma las funciones de la dirección general, pero sí de que asuma un papel protagonista en la gestión de la compañía.

Estableciendo un posible símil con una orquesta sinfónica, el departamento de marketing no sería el director de orquesta, pero sí sería el instrumento solista al que el resto debe seguir.

Tras observar las relaciones entre los departamentos, aparece un factor de forma implícita que condiciona el funcionamiento completo de la organización. Este factor es el que se refiere a las previsiones en todas sus formas. Es decir:

- Que el departamento de marketing, a través de su relación con el departamento financiero, tiene la obligación de efectuar las previsiones de ingresos de la compañía. Y esta previsión (por desgracia) sólo le corresponde hacerla al departamento de marketing, ya que esos ingresos sólo tienen una fuente: el mercado. Sería incongruente que un departamento que no conoce el funcionamiento de dicho mercado emitiese juicios (más bien opiniones sin fundamento) sobre el comportamiento de compra de éste.
- Un segundo ámbito de previsión se produce en la relación del plan de marketing con el plan de producción: qué productos hay que fabricar, la cantidad de unidades que se deben fabricar y cuándo se deben fabricar. Tan estrecha es la relación entre estas dos áreas, que existe una figura profesional, dependiente del departamento de marketing, que se encarga, entre otras tareas, de esa relación: el jefe de producto o product manager.
- Un tercer ámbito de la previsión se encuentra en la determinación de las tendencias del mercado con las que el plan de investigación y desarrollo debe trabajar. De nuevo, la única función capacitada para estudiar, comprender y extrapolar estas tendencias del mercado es, obviamente, el departamento que está en concreto con dicho mercado. Tanto es así, que ya existen empresas multinacionales en las que el presupuesto de I+D se le imputa como coste al departamento de marketing.

“Un Plan de Marketing ha de ser objetivo, claro y estructurado, para que sirva como guía para los esfuerzos de marketing”.

No es necesario explicar la enorme repercusión que tendría una equivocación en cualquiera de los tres ámbitos de la previsión dependientes de la función de marketing. En su relación con los ingresos, una estimación errónea (a la baja) de los mismos traería desajustes en el plan financiero, y no podría hacer frente a los proyectos planificados en función de esa previsión errónea.

El caso aún es más grave en el área de producción, en la que una previsión por exceso provoca stocks que, a su vez, repercuten como costes (no previstos) al departamento financiero. Sin embargo, una previsión por defecto puede ser igualmente perjudicial por la pérdida de oportunidades en el mercado.

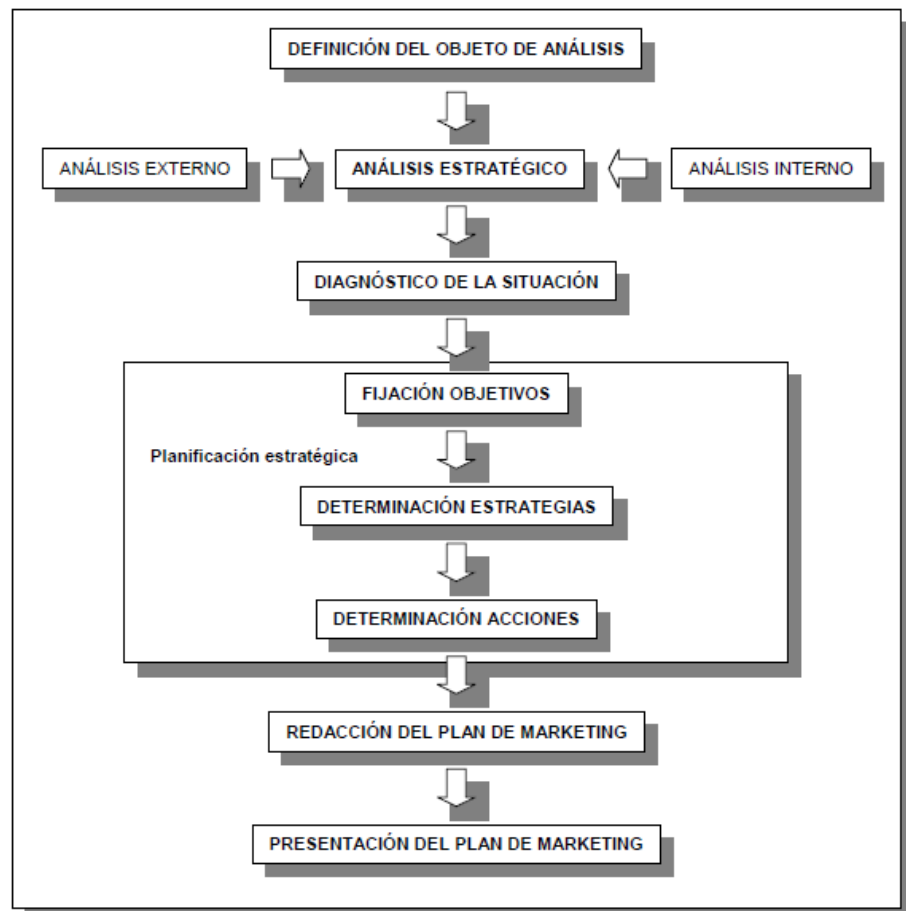
En cuanto a la determinación de tendencias, probablemente el capítulo más difícil de satisfacer, poco hay que decir sobre las posibles desviaciones de las necesidades y expectativas de los consumidores actuales y potenciales. Aunque sus repercusiones rara vez tienen lugar en el corto plazo, a medio plazo suelen ser la causa más frecuente de los problemas que aparecen en las organizaciones.

Una vez sentadas las bases de la planificación de marketing en las organizaciones, y su repercusión en todos los ámbitos, conviene establecer las características que debe tener un plan de marketing para que cumpla su función.

En principio, se podrían destacar cuatro características centrales:

- a) *Es un documento escrito. Ésta es la única forma en que puede presentarse para ser analizado, aprobado y puesto en práctica.*
- b) *Su contenido debe estar estructurado y tratado objetiva y sistemáticamente.*
- c) *Se deben detallar los medios de acción que se van a plantear para alcanzar los objetivos previamente definidos.*
- d) *Dichas acciones deben tener una traducción en términos de costes y resultados.*

Fig. 4 - Etapas del Proceso de Elaboración de un Plan de Marketing



A lo largo de las clases siguientes, se abordará con profundidad cada uno de los elementos que deben conformar el plan de marketing para que cumpla estas características.

Arquímedes dijo “*Dame una palanca y un punto de apoyo y moveré el mundo*”, cuando hacía referencia a la Ley del Equilibrio. Pues ese es el objetivo del Plan de Marketing, establecer un óptimo equilibrio entre el “*de dónde venimos*” (**análisis de situación**), “*a dónde vamos*” (**objetivos**) y el “*cómo lo haremos*” (**ejecución y control**).

Así el Plan de Marketing es la palanca adecuada para disparar los resultados del negocio, y sin él, no habrá equilibrio ni medida, y por tanto, no podremos corregir nuestro rumbo ante las posibles desviaciones que se nos presenten.

Red SUMMA ©