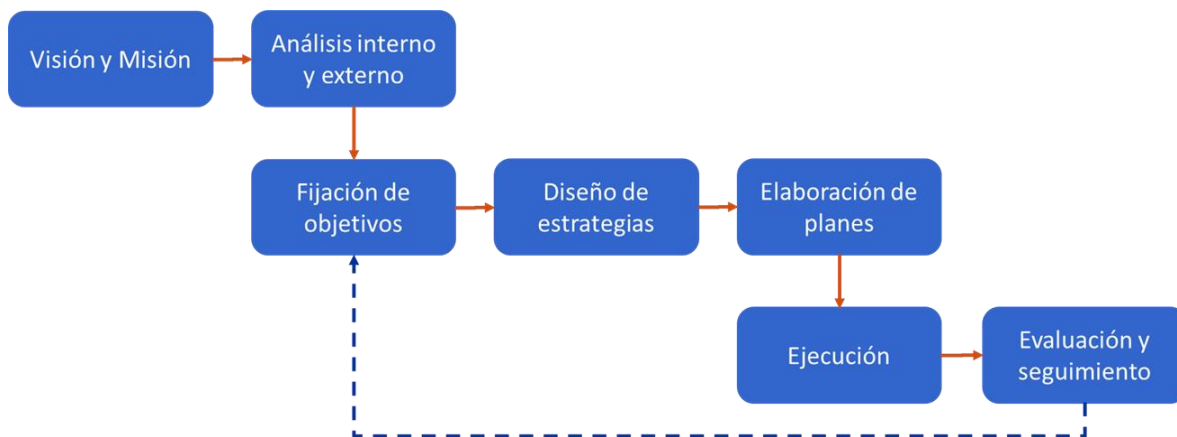


## El proceso de planificación estratégica del negocio y sus productos

Los tres niveles del marketing, estrategia, táctica e implementación, pueden entenderse como inevitables para la gestión de cualquier negocio, así como para el desarrollo, lanzamiento y comercialización de productos. Veamos a continuación cómo la planeación estratégica de marketing, a través de sus ocho pasos, ofrece también lineamientos para llevar una idea hacia lo concreto.

Los pasos de la planeación estratégica de marketing pueden aplicarse a nivel corporativo, así como a nivel de negocio o producto, y sirven tanto para organizarse y pensar, así como para verificar el cumplimiento y/o avance de proyectos en curso. El gráfico siguiente indica las instancias aludidas:



Un primer paso importante, aunque muchas veces se lo interpreta como una mera formalidad, es la determinación de las ideas de **misión y visión**, aspectos claves que contribuyen dando marco y orientando el rumbo del negocio. Repasemos estas ideas:

**Visión** es lo que se desea para el negocio del mañana, en un futuro indefinido. Por ejemplo: “Ser la empresa mejor valorada en el mercado de hogares por la prestación de soluciones económicas y oportunas para una mejor calidad de vida”. La visión no es un objetivo, es un ideal.

La **misión**, por su parte, es una idea más concreta y orientadora de las acciones; es lo que se hace cotidianamente, en el camino de tender hacia la visión. Por ejemplo: “Proveer productos de limpieza y cuidado del hogar en general, ofreciendo amplia disponibilidad de variantes y precios accesibles para las familias de América Latina”. Como se puede observar, la misión sí ofrece una idea más concreta de lo que el negocio lleva adelante.

Ahora bien, ya se dispone del marco de actuación, pero no necesariamente se conocen las posibilidades competitivas del negocio en el mismo, así que es el momento de realizar un análisis para determinar el diagnóstico de situación competitiva de la empresa o negocio. Con tal intención, deberían revisarse:

- Fuerzas del **macroentorno**: Cualquier negocio, se trate de lo que se trate, está afectado por aspectos tales como económicos, político-legales, tecnológicos, ambientales y socioculturales. Por ejemplo: inflación, nuevas leyes, avance tecnológico, Covid-19 y modas, respectivamente, por mencionar solo algunos factores concretos.
- Jugadores del **microentorno**: De igual manera, también existen en el mercado otros participantes que, en mayor o menor medida, son atendibles a la hora de pensar en las posibilidades competitivas. Estos jugadores son: competidores (directos o sustitutivos), proveedores, intermediarios, clientes, colaboradores, ONG's, gobiernos y medios de comunicación, por citar a los más relevantes. Aquí el análisis consiste en detectar el grado de incidencia que cada jugador podría tener sobre nuestras intenciones o acciones. Por ejemplo: ¿los proveedores necesarios para mi negocio/producto están disponibles?, ¿tienen poder de fijar condiciones?, ¿tengo acceso a intermediarios?, ¿puedo llegar con ellos de manera eficiente a mis clientes finales?, ¿mis actividades entran en conflicto con alguna organización no gubernamental o gobierno? Y así...
- El muy popular **Análisis “FODA”**. Se trata de una herramienta de diagnóstico estratégico que bien aplicaría para considerar los aspectos del macro y microentorno ya mencionados, contribuyendo a la determinación de la situación competitiva de un negocio en un momento determinado. El Análisis FODA nos ofrece una “foto” de los **aspectos internos** (propios, de la empresa, del negocio, del producto), expresados como **fortalezas o debilidades**. Como podemos imaginar, las fortalezas tendrán que ver con aquellos aspectos en los que disfrutamos de un buen nivel de desempeño (aspectos a mantener y cuidar; por ejemplo: nuestro equipo de marketing está siempre cerca del cliente y conoce a la perfección sus necesidades),

y las debilidades serán lo contrario (aspectos a mejorar o reemplazar; por ejemplo: la calidad de algunas materias primas no es la mejor, pero el área de compras no sabe cómo encontrar alternativas de precio aceptable). Luego, mirando los **aspectos externos** (no controlables), habría que analizar la posible incidencia de **oportunidades y amenazas** que podrían presentarse. Por ejemplo: una tendencia de consumo que se observa en otros países, pero que si llegara a nuestro país podríamos aprovechar; o un aumento en la cotización del dólar que podría presionar sobre los costos de nuestros productos con materia prima importada. Una vez completada la identificación de todos los aspectos a incluir en el Análisis FODA, el paso siguiente es organizar las prioridades para ir resolviendo o atendiendo los puntos más relevantes que dicho análisis haya reconocido. Todo lo anterior, considerando que **aquellos aspectos en los que se logre un nivel de desempeño superador, serán los que permitirán sostener la posibilidad de ofrecer productos competitivos y atractivos para los clientes.**

Una vez reconocidos el escenario y la situación competitiva de la empresa, negocio o producto, podrán determinarse los objetivos a cumplir. Se dice que un objetivo bien definido debe ser: específico, medible, alcanzable, relevante y definido en el tiempo (en inglés, *SMART: specific, measurable, achievable, relevant, time-oriented*).

Definidos los objetivos a alcanzar, ya será momento de diseñar las estrategias pertinentes para alcanzarlos (abordaremos diferentes alternativas estratégicas en otra lectura de esta lección).

Cualquiera sea la estrategia que se haya elegido, la misma involucrará la elaboración de planes de acción que tendrán que ser consecuentes con las definiciones llevadas a cabo en el marketing estratégico. Estaremos trabajando así en el nivel de marketing táctico. Así, para dar forma a las intenciones estratégicas se elaborarán planes de producto, logística y distribución, comunicación y precio. Todas estas decisiones hacen a este nivel de marketing táctico, cuyos planes luego deberán llevarse a la práctica.

Llegó el momento de poner manos a la obra. Es aquí donde empieza a actuar el nivel de marketing operativo, a través de la implementación de los planes de producto, logística, comunicación y precio, elaborados en la instancia anterior. Sobre este punto es importante considerar que cualquier error o desvío en la ejecución podría tirar por la borda al mejor plan que se haya diseñado.

Finalmente (aunque no para finalizar, porque este proceso itera en un constante ciclo), el último paso del proceso, evaluación y seguimiento, es el que permitirá reconocer si los

objetivos se van cumpliendo, si las acciones están bien encaminadas y/o si existen aspectos para ajustar. Cabe destacar que si no se implementa esta instancia de evaluación y seguimiento, será difícil o hasta imposible la detección temprana u oportuna de desvíos y/o puntos de mejora.