

“Introducción al Marketing Estratégico y Operativo.”

SOSA OSORES, Hugo Damián (2013): *“Introducción al Marketing Estratégico y Operativo.”*. Documento de circulación interna.

El marketing estratégico.

Como lo hemos mencionado en el documento anterior, el marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones.

Al utilizar un producto el/la destinatario/a busca solucionar un problema o el beneficio que puede proporcionarle, y no el producto como tal, por ello el conocimiento de los recursos y capacidades de la organización/grupo constituye un aspecto fundamental de la metodología para alcanzar ventajas sostenibles a largo plazo.

Funciones del marketing estratégico.

Delimitar el mercado relevante.

La formulación de una estrategia se inicia con la definición de la propia **organización**, el bien que ofrece o el servicio que presta y el **segmento** al que sirve.

La puesta en marcha de una estrategia supone desde el principio la definición de la misión de la organización/grupo que describe su papel y su función en una orientación a una determinada comunidad/grupo/destinatarios. Las respuestas a tres preguntas permiten definir la misión de la organización:

- ¿Cuál es nuestro ámbito de actividad?
- ¿En qué ámbitos de actividad deberíamos estar?
- ¿En qué ámbitos de actividad no debemos estar?

El **ámbito de actividad** debe ser definido en relación a una necesidad genérica, en términos de solución aportada al/la destinatario/a y no en términos técnicos, para evitar el riesgo de centrarse en el producto.

La definición de los/las destinatarios/as de referencia no debe efectuarse en términos tecnológicos, puesto que las necesidades genéricas permanecen mientras que las tecnologías están cambiando rápidamente.

La delimitación de la comunidad/grupo relevante pretende definir el grupo de destinatarios atendidos o interesados por un producto, en qué se les satisface y cómo se les satisface.

La orientación al/la destinatario/comunidad precisa analizar las necesidades que la organización/grupo puede atender. Cada producto se define por un grupo poblacional, una función del producto y una tecnología.

En segundo lugar, deberán decidir **el alcance de sus actividades**, la extensión con que se van a cubrir una o varias funciones del producto y la tecnología a emplear.

La segmentación de los destinatarios.

La evolución de las necesidades y las demandas y el incremento de organizaciones, requiere de parte nuestra un detallado análisis de los diferentes **grupos poblacionales**, sus características distintivas y sus deseos específicos.

Los destinatarios, al incrementarse sus posibilidades de acceso a la información, buscan propuestas adaptadas a sus requerimientos concretos.

La segmentación trata de agrupar a los destinatarios en conjuntos los más homogéneos posibles en cuanto a su respuesta a una propuesta, y diferenciados con relación a otros grupos de destinatarios.

El proceso de segmentación es un elemento clave en la formulación de estrategias y en las posibilidades de respuesta de las organizaciones.

La segmentación de destinatarios utiliza múltiples variables demográficas, psicológicas, socioeconómicas y mercadológicas.

Ahora bien, para que la segmentación de destinatarios sea efectiva son precisos una serie de requisitos:

- I. **Identificables.** Grupo poblacional tiene que ser identificable y su potencial de respuesta medible.
- II. **Accesible.** Los segmentos poblacionales seleccionados han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos.
- III. **Sustanciales.** El segmento tiene que poseer un tamaño que lo haga rentable para la organización. Debe ser un grupo homogéneo que merezca la pena tratar con un programa específico.
- IV. **Diferentes.** Los segmentos han de presentar diferencias en sus comportamientos de uso del bien o servicio, y su respuesta a la propuesta debe ser distinta para justificar una estrategia diferencial.
- V. **Posible.** La empresa en función de sus recursos y capacidades tienen que considerar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos.

Análisis de los posibles trabajos en red.

En el entorno actual adquiere gran relevancia la información sobre las organizaciones y el análisis de las distintas fuerzas complementarias.

El análisis de las complementariedades supone:

- I. **La identificación de los posibles socios (otras organizaciones) actuales y potenciales**, sus características, estructura y evolución.
- II. **Estudiar sus objetivos (de las otras instituciones).**

III. Los puntos fuertes y débiles de las otras organizaciones.

El análisis implica también el análisis del sector. El trabajo en red no depende solamente de las relaciones directas con otras instituciones, sino también de las relaciones potenciales, los/las destinatarios/as directos/as e indirectos/as y los proveedores.

- I. **Organizaciones similares.** El número, su tamaño relativo y su accionar.
- II. **La aparición de nuevas organizaciones.** Las organizaciones potenciales constituyen una posibilidad, lo cual el grupo debe aprovechar creándoles oportunidades de entrada. Posibles oportunidades de entrada son: las economías sociales, las ventajas de experiencia y costes, el grado de compromiso con la comunidad, la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de acrecentar el capital social y cultural.
- III. **El poder de negociación de los destinatarios,** afecta de modo significativo al accionar de las organizaciones. La importancia de ese poder de negociación depende de la diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedores (Estado, ONG, Fundaciones, etc.), la amenaza que los destinatarios representan de integrarse y cerrarse.
- IV. **El poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores pueden afectar el accionar de las organizaciones si estas no tienen posibilidad de repercutir en sus propias actividades generando sus propios capitales y no depender solo de los proveedores.

Necesidades de proporcionar ventajas a terceros.

La entrada en ciertos ámbitos se encuentra restringida por las Administraciones Públicas, Sindicatos o distintos grupos de presión. Kotler denomina megamarketing a la aplicación estratégicamente coordinada de capacidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones interpersonales con el fin de ganarse la cooperación de ciertos grupos para operar en una comunidad concreta.

La visión tradicional considera el entorno inalterable, siendo el ambiente comercial incontrolable. Algunos autores cuestionan la división entre aspectos del entorno controlables e incontrolables, considerando la posibilidad de influir en el entorno.

En este enfoque se pone énfasis en el análisis de los obstáculos que se oponen al acceso a una comunidad, puestos por actores como las Administración Públicas, el Gobierno, los grupos de personas que dominan un campo de actividad determinado y los grupos de intereses, y el desarrollo de estrategias para neutralizar su oposición o conseguir su apoyo.

El concepto de marketing evoluciona incorporando una actitud proactiva ante aspectos del entorno considerados anteriormente no controlables.

Alianzas estratégicas.

La intensificación de la fragmentación social fuerza a las organizaciones al establecimiento de **redes de organizaciones**, alianzas estratégicas y distintos mecanismos de cooperación.

Las alianzas entre organizaciones son una de las opciones estratégicas existentes para alcanzar los objetivos organizativos, tanto en el ámbito de la entrada en nuevos ámbitos, como en la mejora del accionar en el ámbito ya establecido.

Las posibles ventajas que proporcionan las alianzas estratégicas son:

- I. Reducción de costes.** A través de economías compartidas.
- II. Evitar, compartir o reducir los riesgos.** La cooperación de varias organizaciones permite compartir los riesgos.
- III. Obtención de sinergias y aprovechamiento de complementariedades.** La cooperación entre organizaciones presenta la oportunidad de combinar competencias distintivas y recursos complementarios.
- IV. Acceso a conocimiento tecnológico.** Las alianzas estratégicas constituye una alternativa para adquirir conocimientos o habilidades en esta área.
- V. Factores políticos.** Las alianzas estratégicas pueden facilitar el acceso a comunidades locales o mejores relaciones con las autoridades y/o líderes de opinión.
- VI. Las alianzas pueden utilizarse para restringir o limitar la disolución.** Los resultados de las alianzas dependen de las acciones de los socios y por tanto se precisa generar un clima de confianza y establecer mecanismos de cooperación eficaz.

La estructura de la alianza que incrementa la interdependencia refuerza la relación.

Análisis del entorno genérico.

La organización es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo.

Los cambios de las variables del entorno condicionan las actividades de las organizaciones.

Las principales variables a considerar del entorno son:

- I. Demográficas.** Aspectos tales como el tamaño de la población, la tasa de mortalidad y natalidad, la estructura de edades, la formación de familias y los movimientos poblacionales.
- II. Económicas.** La renta, el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la tasa de interés, la política fiscal, los tipos de cambio y la balanza de pagos.
- III. Socioculturales.** Aspectos tales como los cambios en los valores, la incorporación de la mujer al trabajo y a la educación (por ej. Programa “Ellas

Hacen.”), los cambios en expectativas y estilos de vida, tendencias en la educación, grupos sociales, etc.

- IV. Legales y políticas.** Cambios legales, jurisprudencia, tratados internacionales, el sistema político, las autonomías, libertades, garantías legales y grupos de poder.
- V. Tecnológicas.** Los intentos e innovaciones, la difusión de innovaciones, las patentes, investigación y desarrollo.
- VI. Medio ambientales.** Restricciones en suministros, asignación de recursos y degradación del medio ambiente.

Las organizaciones precisan obtener información del entorno con el objetivo de conocer las interrelaciones de las variables, su influencia sobre los destinatarios de la organización y los integrantes de la propia organización, para aprovechar las **oportunidades** o tendencias positivas y evitar las posibles **amenazas**.

En un entorno hostil y cambiante y difícil de controlar se hace necesario intentar anticiparse a los problemas.

Análisis interno.

El análisis de los de las condiciones internas comienza con **los objetivos generales de la organización y la cultura organizacional**, esto es, el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidos por las personas que integran la organización.

El análisis de los recursos y capacidades de la organización precisa el estudio de una serie de factores relativos a áreas concretas de la organización:

- I. Producción.** Analizando la situación interna de las tecnologías, economía social, curva de experiencia, capacidad de producción, capital humano y materias primas.
- II. Marketing.** Penetración de mercado, diversidad de productos, calidad del servicio, imagen de productos, innovación, costes y precios, distribución, logística, sistema de información de marketing.
- III. Financiación.** Analizando los recursos financieros de la organización, el coste de capital, la solvencia, liquidez, rentabilidad y endeudamiento.
- IV. Estructura de la organización.** El análisis de la propia institución en relación a la estructura organizativa, la capacidad ejecutiva, cultura organizacional e identidad.

La definición de una estrategia y su puesta en práctica precisa un profundo conocimiento de los recursos y capacidades de la propia organización y sus ventajas distintivas así como las áreas y factores que requieren una importante mejora para mantener la rentabilidad.

Formulación de estrategias orientadas al mercado.

La información y los conocimientos facilitados por los análisis anteriores conducen a clasificar los diferentes proyectos en función de los atractivos de los destinatarios/comunidad y de la posición de la propia organización.

El procedimiento estudia la posición estratégica de cada actividad en función del atractivo intrínseco de los segmentos de la comunidad de referencia donde se ejercen las actividades y las alianzas estratégicas o trabajos en red de la organización en cada lugar concreto considerado.

La organización enfrenta la toma de decisiones de:

- I. **Proyectos en los que invertir (tiempo, dinero, capital humano, capital social, etc.).**
- II. **Seleccionar los segmentos de la comunidad para implementar sus proyectos.**
- III. **Proyectos y destinatarios/as que la organización debe abandonar o retirarse.** La elaboración de una estrategia requiere precisar la naturaleza de la ventaja competitiva definible que servirá de apoyo a las acciones estratégicas. Porter (1982) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia:

El Marketing Operacional.

La **planificación estratégica** requiere su puesta en práctica a través de acciones activas llevadas a cabo en la Dimensión del Marketing Operativo en el cual se gestiona las **decisiones** y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación.

El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión activa de la organización para llegar a la comunidad/destinatarios/as.

Las funciones básicas del marketing operativo se centran en las siguientes actividades:

- 1) Elaboración de las **políticas de ofrecimiento de proyectos.**
- 2) Partiendo de los objetivos estratégicos formulados se establecen los objetivos de posicionamiento específico de los proyectos que sirven de guía al marketing operativo. Los diferentes objetivos se encuentran íntimamente relacionados y jerárquicamente ordenados. El establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar deben estar claramente definidos y poseer las siguientes cualidades, Serrano (1994, pág. 54):
 - a. **Coordinados.** Los objetivos de posicionamiento específico de los proyectos organizacionales deben estar formulados y contribuir al logro de los objetivos más general.
 - b. **Definidos en el tiempo.** Precisar el horizonte temporal de los objetivos es esencial.

- c. Cuantitativos.** Los objetivos de posicionamiento específico de los proyectos organizacionales deben poder medirse para facilitar su gestión y control.
- d. Posibles.** Los objetivos deben ser compatibles con el entorno y ser alcanzables para que motiven a los integrantes del grupo en su consecución. El establecimiento de objetivos es vital para la planificación y la gestión de las operaciones de posicionamiento específico de los proyectos organizacionales y son un elemento esencial para establecer un sistema de control. Partiendo de los objetivos específicos la dirección de marketing elabora las propuestas de proyectos que la organización ofrece a la comunidad. El proyecto, desde la perspectiva del/la destinatario/a incorpora atributos no sólo físicos sino también psicológicos y sociológicos. Los/las destinatarios/as suelen atribuir personalidades a los productos.

Los rápidos cambios de entorno y de los hábitos y demandas de los/las destinatarios/as demandan una gestión de la diversidad de propuestas y un énfasis en la investigación y desarrollo de nuevos proyectos.

Por otra parte, lo que verdaderamente interesa al/la destinatario/a no es el producto en sí, sino el beneficio que le reporta y los problemas que le resuelve.