



STOCK PHOTOS

# La ESTRATEGIA tenía un PRECIO

¿Se ha preguntado por qué la estrategia de marketing no funciona en muchas ocasiones?

La razón fundamental estriba en que su planificación ha sido tradicionalmente coto privado de los altos cargos de dicha área, quienes suelen generarla demasiado lejos de los detalles de la actividad diaria.

Enrique de Mora Pérez y Anna Sánchez Bellet, Socio Director y especialista en Marketing, respectivamente, de Exceltia

**AUTORES:** DE MORA PÉREZ, Enrique; SÁNCHEZ BELLET, Anna

**TÍTULO:** La estrategia tenía un precio

**FUENTE:** "MK Marketing+Ventas", N° 216 Septiembre de 2006. Pág. 40

**DESCRIPTORES:**

- Estrategias de Marketing
- Marketing estratégico
- Marketing operativo
- Plan de Marketing

**RESUMEN:**

Los autores de este artículo reflexionan sobre el bajo grado de aplicación del Plan Estratégico de Marketing en las organizaciones. Entre los motivos apuntados: el que éste venga impuesto desde la sede central de la compañía en el extranjero, o bien que la cultura empresarial sea inflexible y no permita el flujo vertical de ideas. Asimismo, exponen seis claves para conseguir poner en práctica la estrategia de Marketing.

## Para que la estrategia de marketing se haga realidad hay que comunicarla a toda la organización. No es cuestión sólo del *savoir faire* sino también de *faire savoir*

Carlos Paciencia era el Marketing Manager de Rocanrol Spain, filial española de Rocanrol (multinacional británica, fabricante y distribuidora de instrumentos musicales). En Rocanrol, Carlos asociaba “estrategia” al primer día de la “Marketing Convention” anual que reunía, cada septiembre, a los responsables de marketing de la matriz y sus filiales en alguna capital europea. Ese día, año tras año – y ya iban cuatros cuando Mark Ettin, Vicepresidente de Marketing de la matriz, inauguraba el evento presentando –y distribuyendo– el plan de marketing global y por países para el siguiente año, minuciosamente elaborado por él y su *assistant* en la soledad de su despacho londinense. El resto de la convención consistía en actividades *outdoor* para generar espíritu de equipo entre los *Marketing Managers* europeos...

Carlos escuchaba, año tras año, con resignación e impotencia, la presentación del plan de Mark Ettin, sin comprender a dónde llevaban las decisiones tomadas por el principal directivo de Marketing de la matriz. La experiencia le había demostrado que casi ninguno de los “grandes hitos” de esos planes llegaba a cumplirse, pues los dictámenes de cada año, además de estar muy lejos de la realidad del mercado español, se convertían en humo en cuestión de días, en cuanto empezaban a aparecer cosas más urgentes a solucionar. Es por eso que, como él, el resto de los Marketing Managers europeos no concedía credibilidad alguna al Plan de Marketing anual. Cada año volvía a quedar claro que, en el Departamento de Marketing corporativo de Rocanrol, radicado en Londres, “estrategia” era sinónimo de “*declaración de buenas intenciones*” y no de “*camino a seguir*”. Einstein ya decía que “*la teoría es asesinada tarde o temprano por la experiencia*”, que viene a ser la versión sofisticada e ingeniosa de nuestro castizo “*Del dicho al hecho hay un buen trecho*”.

El caso de Rocanrol no es en absoluto aislado. Pero, ¿por qué resulta tan difícil poner en marcha los planes en las empresas? A continuación se reflexiona sobre el porqué suelen estar tan reñidas la realidad y la estrategia y el modo de acercarlas.

### Fases de la estrategia

Según el *management* más ortodoxo, la reflexión estratégica de marketing consta de 3 grandes etapas:

#### 1) Definición del mercado de referencia y análisis

Partiendo de la filosofía, misión y objetivos de la empresa, desde la óptica de cliente, identificar los mercados en los que ésta se encuentra y quiere estar.

Y realizar un análisis exhaustivo de dichos mercados (definición del volumen, comportamiento del consumidor, competencia, etc.) y de la situación en que la empresa se enfrenta a ellos (auditoría interna, análisis de la cartera de productos, ABC de clientes, etcétera).

#### 2) Planificación estratégica

Diagnosticar en qué estado se encuentra la empresa frente al entorno y formular estrategias alternativas (análisis SWOT, determinación de los factores clave de éxito, identificación de las ventajas competitivas, etc.)

Y evaluar y priorizar las opciones estratégicas (es decir, decidir cuál va a ser el “plan B”).

#### 3) Implementación estratégica

Asegurar las actividades necesarias para que la estrategia se cumpla con efectividad y llevar un control de su eficacia.

Por tanto, la estrategia de marketing tiene, por encima, el objetivo y, por debajo, la táctica. Una buena estrategia debe guiar im-



## La estrategia no tiene sentido si no va asociada a un objetivo, el cual debe estar muy bien definido

pecablemente a la acción. Sin embargo, el día a día de la gran mayoría de empresas, como en el caso de Rocanrol, se empeña en demostrar que eso no es así, que la distancia entre lo estratégico y lo operacional es demasiado grande.

Sin embargo, la estrategia no tiene sentido si no va asociada a un objetivo. Así que el primer paso es definirle, eso sí, eligiéndole bien, lo que no es baladí. Asumiendo que la visión de la compañía debe ser EL OBJETIVO del que se desprende la estrategia de marketing. El Departamento de Marketing tiene que marcarse sus propios objetivos, tanto estratégicos como organizativos, para que la compañía cumpla con su propósito.

Los objetivos de marketing deben ser como los amigos, pocos pero buenos. Según se aprende en las escuelas de negocios, los objetivos deben ser "SMART", no sólo por listos,

sino también por "Specific" (Específicos), "Measurable" (Mensurables), "Agreed" (Consensuados), "Realistic" (Realistas) y "Time limited (limitados en el tiempo)". Quizá entre las características "SMART" falta un componente de reto. Los objetivos deben ser realistas pero también ambiciosos. Si no es así, se frenarán los verdaderos avances en el desarrollo de la actividad de marketing y, por ende, de la organización. Por ejemplo, todo el mundo sabe que el hombre (corporeizado en Neil Armstrong) pisó la luna por primera vez en 1969, pero lo que no es tan conocido es que aquello fue el resultado de un sueño (¿un objetivo?) del malogrado Presidente norteamericano John Fitzgerald Kennedy, quien, en 1961, llevó al congreso norteamericano la siguiente propuesta: "Nuestro país debe comprometerse a alcanzar, antes de que finalice esta década, el objetivo de que el hombre pise la Luna y regrese a la Tierra". Probablemente sin saberlo, JFK hizo suya la siguiente aseveración de Víctor Hugo: "Como no sabían que era imposible, lo hicieron".

Por tanto, sin objetivos, no hay estrategia. ¿Y qué significa ésta? Obviando su etimología militar, así como la sobredosis de interpretaciones hechas del concepto desde su introducción en el ámbito empresarial, fijémonos en la definición de George Morrisey, uno de los expertos más importantes en las áreas de planificación y pensamiento estratégico, para quien estrategia es "la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión", entendiendo esta última como objetivo a largo plazo y como desafío. Por tanto, "estrategia" no es más que el camino o el modo de alcanzar un objetivo determinado.

Una vez definida la misión, el diseño del Plan Estratégico de Marketing se hace imprescindible para la buena marcha de la empresa. No obstante, no es el único elemento esencial para alcanzar los objetivos, sino sólo la reflexión preliminar que minimiza las probabilidades de error en la ejecución y que garantiza (o mejor dicho, debería hacerlo) el logro de los resultados esperados.

Planificar es importante. Eso sí, se terminaron las planificaciones a largo plazo de antaño, el mundo da demasiadas vueltas, por lo que mejor predecir a uno, dos o tres años como máximo. El marketing estratégico, más allá de la mera planificación, debería integrar eficazmente a todas las activi-



La estrategia cuesta y tiene muchos precios: el del esfuerzo creativo, el del consenso, el de la planificación, el de la flexibilidad...

STOCK PHOTOS

## Si son demasiados los objetivos globales a cumplir, la implementación de la estrategia de marketing se hace una tarea inabarcable

dades de la empresa. Su papel es mucho más amplio que el de la gestión del marketing operacional e implica una estrecha coordinación interfuncional.

Queda claro que la estrategia debe estar perfectamente definida, así como, a su vez, calculadas las consecuencias de todas las acciones antes de abordar su implementación. Alfred Hitchcock decía que *“sin duda, lo más importante de una película es el guión. Puede que lleguemos a ver una mala película realizada a partir de un buen guión, pero jamás veremos una buena película basada en un mal guión”*. Lo mismo pasa con el marketing: puede que tengamos malos resultados aunque hayamos definido perfectamente la estrategia, pero difícilmente triunfaremos a partir de una mala estrategia.

### ¿Cómo implementar la estrategia?

Su puesta en práctica supone un hito para cualquier equipo de marketing. Llegamos un momento en que los movimientos especificados sobre el papel deben, por fin, “pasar a la acción”. Sin embargo, la experiencia demuestra que se dan altos grados de fracaso en este punto. Incluso hay estudios que prueban que tan sólo el 10 por 100 de las estrategias empresariales se llega a implantar con éxito. Dato que evidencia, entre otras cosas, que si bien el proceso de concepción de la estrategia es trascendente y en él se implican intensamente las altas esferas del departamento, el proceso de ejecución puede ser su verdadero punto flaco. Es como si el diseño de la estrategia fuera una labor noble donde es necesario involucrarse, para, después, dejar a los siguientes niveles de la empresa la tarea, menos brillante, de ejecutarla.

El desajuste entre lo deseado y lo implantado puede conducir a pensar que el tiempo dedicado a la reflexión sobre el futuro es tiempo perdido, al haber factores incontrolables a priori que desmontan cualquier estrategia. Pero antes de convencerse de esto y abandonar, hay que barajar otras posibles causas del fracaso de su implementación, asumiendo que esté bien diseñada (Hitchcock): ¿Hay demasiados objetivos globales que cumplir, haciendo de la implementación una tarea inabarcable...? Acaso, ¿la estrategia está bien diseñada pero mal traducida en acciones concretas? o ¿tanto la estrategia como las tácticas están bien diseñadas pero los responsables de llevarlas a cabo no se sienten comprometidos?

Enfocándolo desde una perspectiva positiva y preguntándonos mejor cómo conseguir que el porcentaje de acierto crezca, habremos identificado uno de los principales problemas: las tareas de planificación estratégica de marketing han sido tradicionalmente coto privado de los altos cargos de dicho área,



STOCK PHOTOS

Los objetivos de marketing deben ser como los amigos, pocos pero buenos.

quienes suelen generarla demasiado lejos de los detalles de la actividad diaria (ya sea porque la estrategia de marketing viene impuesta desde la sede central de la compañía en el extranjero, o bien porque la cultura empresarial es inflexible y no permite el flujo vertical de ideas), sin contar con que las experiencias y opiniones del resto de colaboradores en ocasiones son claves para la definición de una estrategia ganadora. Cuando la trayectoria interna es así, la probabilidad de que la estrategia, en forma de Plan Estratégico de Marketing, se haga realidad es muy baja.

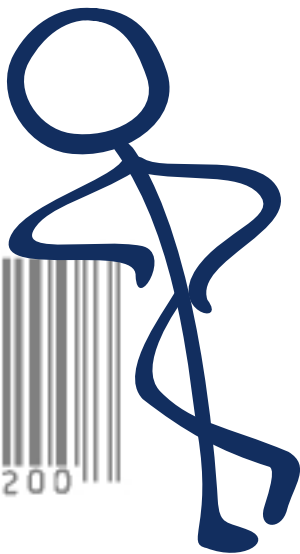
Mintzberg aportó tres toques de atención al proceso de creación e implementación de la estrategia: 1) que las discontinuidades no son predecibles, 2) que la planificación suele estar demasiado alejada de lo operacional, y 3) que la estrategia no se puede formalizar. Y, por lo tanto, defiende una estrategia informal y visionaria más que una formal y programada.

En una línea muy "mintzbergiana", Horacio Marchand previene de las incongruencias de la planificación estratégica, pues los pro-

## Los objetivos deben ser realistas, pero también ambiciosos. De no ser así, se frenarán los avances en el desarrollo de la organización

pios conceptos de "planificación" y "estrategia" tienen aspectos antitéticos:

- ✓ La planificación se asocia más al hemisferio izquierdo del cerebro (que rige actividades, recursos, tiempos); la estrategia, al derecho (creatividad, intuición).
- ✓ La planificación es un proceso de análisis; la estrategia, de síntesis.
- ✓ La planificación mide el *status quo*; la estrategia inventa uno nuevo.
- ✓ La planificación requiere de datos e inteligencia (es decir, tiene algo de método +



**Cada mercado tiene sus propios códigos.  
Conócelos.**



### Executive Master of Management in Sales & Marketing

#### Ven a descubrir la diferencia

Si tu enfoque es el cliente, sea cual sea tu mercado, este programa te proporciona la mejor capacitación directiva en el área de marketing y ventas con una visión global. Apoyado por más de 25 partners corporativos incluye:

- Design Management Programme, desarrollado en Milán durante una semana.
- Talent Management Programme, con un novedoso enfoque para el desarrollo de habilidades directivas.

**SESIÓN INFORMATIVA**

**MADRID**

Jueves 7 y 28 de Septiembre • 19:30 h. • Instituto de Empresa • María de Molina, 13  
Se ruega confirmación previa

científico, se refiere a cómo hacer las cosas); la estrategia necesita inspiración (más asimilable al proceso artístico, se refiere a qué podemos hacer).

- ✓ La planificación tiende hacia el “*incrementalismo*”: vender más, gastar menos –eficiencia–; la estrategia hacia la discontinuidad: diferenciación, segmentación, posicionamiento, etc.

Estas reflexiones ayudan a hacer más terrenal la estrategia, lo que sin duda es el camino para mejorar su grado de implantación real.

Del mismo modo que la *formación experiencial* se basa en que las personas aprenden más y mejor cuando están en contacto directo con sus propias experiencias, la estrategia será más efectiva cuanto mayor sea la implicación y compromiso en su concepción de los distintos niveles del equipo de marketing.

De hecho, se podría hablar de *estrategia experiencial* en referencia a la conveniencia de implicar al mayor número de miembros

del equipo para que comparta su tiempo, esfuerzo e ideas en el empeño de llevar el Plan Estratégico de Marketing a la realidad, con lo que se incrementan de forma notable las posibilidades de implementación real de la estrategia.

De este modo, ¿tiene futuro una empresa como Rocanol? Difícil, salvo que se percate del desencuentro importante entre el marketing que pretende imponer la central y los mercados de las filiales. La solución pasaría por sustituir a Mark Ettin por alguien que se gane la confianza de todos los marketing *managers* (¿qué tal Carlos Paciencia?). Esto exigiría la interacción entre el nuevo Vicepresidente y los Responsables locales. Por ejemplo, Carlos Paciencia solicitaría a los Marketing Managers que le presentaran las estrategias de marketing para sus respectivos mercados como mínimo dos meses antes de la convención anual, recorrería durante esos meses todos los países y estudiaría a fondo las propuestas de cada uno de ellos. Sólo así es posible definir entre todos la estrategia global de marketing, a rematar y presentar definitivamente en la convención.

Fácil de explicar, pero no de hacer. La estrategia cuesta y tiene un precio o, mejor dicho, muchos: el del esfuerzo creativo, el del consenso, el de la planificación y el de la flexibilidad, entre otros.

### Bibliografía

- José María Sainz de Vicuña Ancín. “*El Plan Estratégico en la práctica*”. ESIC. 2003.
- Vicente Blanco y Juan Carlos Cubeiro. “*Se necesita una estrategia*”. “*Cinco Días*” (16 febrero de 2004).
- Michael Porter. “*Competitive Strategy*”. The Free Press. 1980.
- Michael Porter. “*What is Strategy?*” Harvard Business Review, 74, nº 6 (1996): 61-78.
- José Antonio Marina. “*La inteligencia fracasada*”. Anagrama, 2005.
- Henry Mintzberg. “*The Rise and Fall of Strategic Planning*”. The Free Press, 1994. ●



## Las 6 claves para que LA ESTRATEGIA SE HAGA REALIDAD

1. Que la Dirección de Marketing implique al mayor número de miembros del equipo en su concepción y diseño, estimulando la creatividad y generando una visión compartida.
2. Que ese primer nivel que ha participado en la concepción de la estrategia involucre al siguiente en la elaboración de un plan concreto de acción, comprometiendo así a todo el departamento.
3. Que se comunique la estrategia a toda la organización. No sólo es cuestión de *savoir faire*, sino también de *faire savoir*.
4. Implementar. Es la hora de la verdad.
5. Controlar, mediante un seguimiento (*follow-up*) claro y definido, la implementación estratégica. A través de indicadores establecidos en la fase de diseño de la estrategia y de su traducción a la acción, se medirá periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos principales e intermedios y de las acciones.
6. Adaptar la implementación. Si los indicadores muestran cambios significativos respecto a lo previsto o si se producen circunstancias internas (empresa) o externas (entorno) impredecibles, o no adecuadamente previstas, la dirección – alertada por niveles inferiores, si procede – debe saber reaccionar para modificar y adaptar el plan de acción. La preparación, en la fase de diseño de la estrategia y del plan de acción, de un plan de contingencia (el famoso *plan B*) ayuda en estas situaciones.