

PLANIFICACIÓN: DILEMA O SOLUCIÓN PARA EL MARKETING COMPETITIVO

Luciano Augusto Toledo¹

Marcos Fernando Garber²

Conceição Aparecida Barbosa³

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo promover un análisis reflexivo acerca de la acción de planear en el ámbito de Marketing. El trabajo fue estructurado sobre la modalidad de ensayo y presenta el curso teórico de aspectos inherentes a Marketing y a la Planificación de Marketing. La intención de este artículo es propiciar *insights* críticos al respecto de la necesidad de planificar las actividades de marketing. Por ello, el documento está organizado a partir de una introducción que contextualiza el tema, acompañada de los procesos metodológicos adoptados y subsiguientemente el aporte teórico y el análisis crítico. Al final son colocadas las consideraciones finales.

Palabras clave: Marketing, Planificación, Plan de Marketing

¹Doutor em Administração – Universidade Presbiteriana Mackenzie. Email: luciano.toledo@mackenzie.br

²Doutor em Administração – Universidade Presbiteriana Mackenzie. Email: garber@uol.com.br

³Doutor em Administração – Universidade Presbiteriana Mackenzie. Email: Conceicao.Barbosa@mackenzie.br

1 INTRODUCCIÓN

Constantes e incontrolables modificaciones que ocurren en el ambiente de negocios contemporáneo, exigen adaptaciones y ajustes permanentes en productos y procedimientos productivos y administrativos, siendo que, aquellos que no procuren adecuarse a las nuevas condiciones ambientales enfrentarán dificultades para crecer y sobrevivir (DRUCKER, 2011; HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMB et al., 2008). No obstante se vislumbra un mundo globalizado y capitaneado por tecnologías emergentes, tales como Internet. Pueden verificarse historias de emprendedores virtuales que cierran sus puertas víctimas de la falta de foco o especialización. Llevados por la revolución provocada por internet sobre el compuesto de marketing, estos empresarios tienen como objetivo, atender al mayor número de clientes en las más diferentes plazas, proporcionando mayor número de bienes y servicios (HUANG, TZENG, HO, 2011; ZHU; GODES, 2009). Generalmente minoristas, con sus magazines, supermercados e hipermercados, tiendas de todo los tipos y formatos, tienen la ventaja competitiva, por la economía de escala, debido al volumen de compras y poder de regateo. A pesar de la competencia de los grandes *players*, estas organizaciones se diferencian por algunas características intrínsecas a este modelo de negocios, tales como (LI et al., 2011; PETTEY; GOASDUFF, 2011; ZHU; GODES, 2009): 1) Conocimiento del mercado: por focalizar un negocio singular, consiguen seguir y acelerar los movimientos de la competencia, tales como ofertas y promociones de precios, reaccionando de manera rápida, principalmente en los negocios *online*; 2) Estoques: esta es una ventaja diferente de los negocios de nicho, ya que en general poseen una mayor variedad y profundidad de ítems en estoque, diferentemente a los grandes grupos, los cuales se concentran en pocos ítems con precios agresivos (MCGEE, 2011; SMITH et al., 2010; ZHU; GODES, 2009). De esta forma, encontrar aquel disco raro o perfume memorable es más aceptable en una tienda de nicho y 3) Tendencias: en general sus colaboradores son más dedicados en ese segmento específico, porque suelen leer revistas y publicaciones, conviven en ferias y exposiciones, además de actualizarse por medio de entrenamientos (BROOKS, 2011; ZHU; GODES, 2009).

A pesar de todo, es pertinente aceptar que las organizaciones, aun las virtuales, están expuestas a drásticas modificaciones de paradigmas gerenciales y culturales. Muchas de ellas están desorientadas y sin rumbo, en virtud de las situaciones prevalecientes en el ambiente externo. En ese escenario se destaca la función gerencial de marketing, como un instrumento balizador de la mejoría de la competitividad empresarial y de la impulsión del desarrollo de la corporación (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; MCKENNA, 1995). La complejidad de los mercados ha constituido las premisas centrales del ambiente de los negocios, marcado esencialmente por la efervescencia de la competición en los más distintos segmentos, nítidamente en los de consumo en masa. Tornarse competitivo ha sido una preocupación dominante en el mundo de los negocios (MOZOTA, 1998). Cada día se presentan nuevas dificultades a los gestores de las organizaciones, que precisan deliberar sobre situaciones relacionada al desempeño del producto. Las desconfianzas e incertezas en el área, casi sucesivamente, recaen en las posibilidades de reversión de las convergencias de caída o del estancamiento de la capacidad productiva (GÖB, 2010; ROSENBLOOM, 2010; ROWLEY, 2010). La alternativa para las organizaciones que actúan en este escenario es la incorporación en sus culturas de la utilización de un plan de marketing. El plan de marketing es un documento que establece los objetivos de una organización, referente a un próximo período de actuación y determinan programas de acción necesarios para la conclusión de estos objetivos (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). De esta manera el plan de marketing, tiene como función, no solamente ser un facilitador en el día-a-día de los ejecutivos, como también, ofrecer una contribución valiosa para la estrategia de marketing de una organización, identificando las oportunidades promisoras y esbozando, así, como conquistar y mantener posiciones en mercados identificados (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). El presente trabajo propone la realización de un análisis formal, discursivo, concluyente y que se desdobra en una presentación coherente y reflexiva sobre la legítima relevancia del plan de marketing.

2 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

El objetivo general del método de investigación es descubrir respuestas o soluciones a los problemas por medio de una investigación organizada, crítica, metódica, científica y basada en datos analizados (DEMO, 1995; FIELDING, 1999; PÁDUA, 2004). Un método es un conjunto de procedimientos por los cuales se torna posible sopesar un fenómeno específico. Se distingue, aún, por la primacía de procedimientos sistemáticos para la descripción y esclarecimiento de determinada situación estudiada (COLLIS; HUSSEY, 2010). Dentro del método científico se puede optar por abordajes cuantitativos o cualitativos e aun por métodos mixtos (CRESWELL, 2007), aunque haya autores que estén en desacuerdo de esa dicotomía. Los abordajes cuantitativos descriptivos e inferenciales, cuando necesarios, se preocupan con la cuantificación de los datos, aprovechándose para eso de recursos y técnicas estadísticas (COLLIS; HUSSEY, 2010; TRIVINOS, 1997). El abordaje cualitativo ha sido frecuentemente utilizado en estudios inclinados para la comprensión de la vida humana en combinaciones, en campos como sociología, antropología, psicología, entre otras ciencias sociales (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987). En la descripción del método se debe evidenciar cómo será ejecutada la investigación y el diseño del método que se pretende adoptar: ¿será del tipo cuantitativo, cualitativo, descriptivo, explicativo o exploratorio? ¿Será un relevamiento, un estudio de caso, una investigación experimental, un ensayo etc.? (DEMO, 1995; SEVERINO, 2008). Metodológicamente, este trabajo es delineado en la modalidad ensayo, lo cual es estructurado como una exposición metodológica sobre un objeto y presentación de las conclusiones originales a que se llegó, después de un intenso examen. El ensayo es por naturaleza un generador de problemas, no es dogmático y en el deben sobresalir el espíritu crítico del autor y lo inédito, o mejor, la originalidad (DEMO, 1995; SEVERINO, 2008). En el ensayo hay mayor libertad por parte del autor para defender determinada posición, sin que tenga que apoyarse en el riguroso aparato de la documentación empírica y bibliográfica (LAKATOS; MARCONI, 2008). De hecho, el ensayo no dispensa el rigor lógico y la coherencia de argumentación y por eso mismo, exige información cultural y madurez intelectual (DEMO, 1995). El presente ensayo propone el análisis formal, discursivo y

conclusivo de una exposición lógica y reflexiva sobre la real relevancia del acto de planificar para las actividades de Marketing.

3 APORTE TEÓRICO

Marketing son acciones operadas por organizaciones y también un procedimiento social. En otras palabras, marketing existe en los niveles micro y macro. Por ese motivo, se puede concebir al marketing bajo un enfoque duplo (AMBRÓSIO, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007). En el primero se examinan los consumidores y las organizaciones que los atienden; en el segundo se adopta una visión amplia del sistema completo de producción y distribución en que la organización opera. Marketing comprende delinear, desarrollar y entregar bienes y servicios que los consumidores desean y necesiten; consiste en proporcionar a los consumidores productos, en el tiempo correcto en el local correcto y al precio que están dispuestos y pueden pagar (GHAURI; CATEORA, 2005). En el álogo del concepto sobresale el objeto, o razón de ser del marketing: el intercambio. Por otro lado, al involucrarse en el procedimiento de intercambio, marketing propicia cuatro tipos de utilidad: forma, tiempo, lugar y posesión. En una economía avanzada y dinámica, la práctica del marketing es más compleja, porque productores y consumidores están separados de varias maneras (MAJLUF; MATURANA, 2003; PACK, 2010; SHAPIRO, 1979). Las discrepancias de cantidad y de surtido dificultan, aún más el establecimiento de intercambios eficientes entre productores y consumidores. En tal contexto, cada productor se especializa en fabricar y vender grandes cantidades de un surtido limitado de bienes y servicios, pero cada consumidor desea apenas pequeñas cantidades de un surtido amplio de esos bienes y servicios (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

Las funciones universales del marketing, tanto las que se refieren al análisis y al delineamiento del mercado, como las que comprenden el proceso decisorio, ayudan en la tarea de gerenciamiento, pero es necesario que se conviertan en algo operativo (AMBRÓSIO, 2007). Las formas como esas funciones son operadas y las responsabilidades de aquellos que las desempeñarán pueden diferir entre países, sistemas económicos y entre organizaciones.

Comúnmente, el intercambio abarca la compra y venta así como, todo el proceso de información, comunicación, negociación, distribución y entrega (KOTLER, 1999; KOTLER; KELLER, 2008). Una estrategia puede ser concebida como secuencia temporal de deliberaciones, o, alternativamente, como un procedimiento que envuelve un conjunto de acciones inclinadas a mover una organización en dirección al cumplimiento de sus metas de corto plazo y sus objetivos de largo plazo.

Las estrategias se encuentran presentes en todas las organizaciones, tanto las más simples como las mayores y más complejas, pero ellas pueden variar en relación al grado de formalismo con que son formuladas e implantadas (GHOSHAL; TANURE, 2004; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011). En algunas organizaciones, en especial en aquellas que operan en ambientes que se modifican rápidamente, o en organizaciones de pequeño porte, las estrategias no son definidas o “planeadas” en la concepción formal del término. Además del grado de formalismo, las estrategias pueden ser consideradas en relación al hecho de ser deliberadas o emergentes. En la estrategia deliberada, los gerentes planifican seguir un determinado curso de acción definido, predefinido e intencional (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER et al., 2008). La estrategia emergente significa que ella no es esencialmente planificada o intencional, mas es el resultado de convenciones y consistencias observadas en el pasado mediante un procedimiento de tanteo y falla.

Esos dos últimos conceptos constituyen los límites de las diferentes combinaciones que forman la base de una tipología que caracteriza los procedimientos de formulación de estrategias, o, en el sentido más amplio, el procedimiento de planificación estratégica, puede ser desplegado en tres niveles: corporativo, empresarial o de la unidad de negocios y funcional (HART; BAKER, 2007; KOTLER; KELLER, 2008) conforme el Cuadro 1 a seguir.

Cuadro 1 Planificación estratégica en tres niveles

<p>En el nivel corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • la formulación de la estrategia (planificación estratégica) se refiere a la definición, evaluación y selección de áreas de negocio en las cuales la organización irá a competir y el énfasis que cada área deberá recibir;
<p>En el nivel empresarial o del área estratégica de negocios</p> <ul style="list-style-type: none"> • está relacionada al uso eficiente de los recursos y dice respecto al direccionamiento que la organización irá a dar al objetivo de los negocios.
<p>En el nivel funcional</p> <ul style="list-style-type: none"> • se relaciona al procedimiento, por intermedio del cual, las áreas funcionales de la organización irán a usar sus recursos para la implantación de las estrategias empresariales, de modo a conquistar ventaja competitiva y contribuir para el crecimiento de la corporación.

Fuente: BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009; TOLEDO, 1994

En organizaciones de medio porte con una única unidad de negocios, la planificación estratégica de marketing y el plan operacional de marketing pueden ser pensados como un procedimiento único, en esas organizaciones, el procedimiento de planificación incorpora los tres niveles simultáneamente (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). Cuando se trata de estrategias en el ámbito corporativo, las deliberaciones son tomadas en los escalones más altos de la organización aunque las personas que se encuentren en ese nivel puedan recibir informaciones de gerentes de niveles más bajos. Si una determinada organización cuenta apenas con una única unidad de negocios, las deliberaciones del primer y segundo nivel son tomadas por las mismas personas. En organizaciones con negocios múltiples, las deliberaciones en el nivel de la unidad de negocios son tomadas por los ejecutivos de mayor nivel dentro de la unidad; en el nivel del área funcional, las deliberaciones son tomadas por los gerentes a los cuales concierne el tema (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

Una cuestión relevante, relacionada con los aspectos organizacionales del plan de marketing se trata de a quién atribuir la responsabilidad por la redacción del mismo. En algunas organizaciones la responsabilidad puede ser del gerente marketing, del gerente de marca o del gerente de producto; en otras, los planes son elaborados por un comité. Existen

aún aquellas que contratan consultores de marketing para redactar el plan. Teóricamente la responsabilidad por la planificación de marketing reposa en el nivel del vice-presidente de marketing o del director de marketing en la mayor parte de las organizaciones (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). Resáltese, aún, que la aprobación final del plan de marketing es de responsabilidad del CEO o del presidente, aunque muchas organizaciones recurran a comités ejecutivos, que mediten y filtren los planes de marketing antes de someterlos al dirigente que lo aprobará (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Indudablemente el marketing es un componente fundamental en la formulación e implantación de la estrategia, eso porque la administración estratégica tiene que batallar permanentemente con un ambiente en constante mudanza, en el cual se sobresalen dos entidades y fuerzas: el mercado y la competencia. Eso obliga a las organizaciones, en ambientes competitivos, caracterizados por demanda mayor que la oferta, a pautar sus acciones en una filosofía de orientación hacia el mercado (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). La relevancia y pertinencia del marketing en organizaciones orientadas hacia el mercado, que mantienen un foco duplo entre mercado y competencia, pueden ser destacadas mediante tres elementos o papeles que constituyen el punto central de su procedimiento estratégico. En ese contexto, un primer papel o tarea de marketing es la identificación de las características, perfiles, exigencias y demandas de los clientes, así como, la comunicación y diseminación eficaz de las informaciones para la organización como un todo. El segundo es determinar el posicionamiento competitivo, de modo a ajustar los recursos, capacidades y objetivos de la organización a las necesidades diversificadas de los clientes. Esa tarea implica reconocer que los mercados son heterogéneos; por consiguiente, cabe a la organización, identificar los segmentos que los componen, juzgar el grado de atractividad de cada uno de ellos y simultáneamente, analizar la condición competitiva para atenderlos (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Este análisis determinará la estrategia de segmentación que la organización irá a adoptar, en busca del atendimento de sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. El tercer

papel revelador de la relevancia y pertinencia del marketing en el procedimiento competitivo, se prenda a la tarea de implantación de la estrategia, lo que significa alinear los recursos de la organización para planear y ejecutar la entrega de valor para la consecuente satisfacción del cliente (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). El marketing contribuye en la coordinación de los esfuerzos que objetivan garantizar la satisfacción del cliente y a mantenerlo colocando de relieve la pertinencia del marketing en la acción y estructuración del plan estratégico. Un dirigente de organización, aunque contrario a cualquier idea de planificación tendrá sucesivamente que tratar con tres tipos de cuestiones (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOUAUD, 2011; HUGHES, 2005; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007): Definición y evaluación de las inversiones en capacidad productiva, necesarias para responder a la evolución de la demanda o para desarrollar nuevos productos y/o mercados, o sea, para atender los objetivos corporativos de crecimiento y de rentabilidad; Establecimiento del programa de producción necesario para atender a las previsiones de pedidos, teniendo en cuenta que esos pedidos y encomiendas son una variable dependiente de la estacionalidad de los ciclos de la demanda (incontrolable) y de las acciones que derivan de los esfuerzos de marketing de la organización (controlable); Los recursos financieros necesarios para hacer frente a los compromisos estimados en el procedimiento de previsión de gastos y ventas. Los problemas apuntados son inherentes al procedimiento gerencial de cualquier organización y su solución tiene por punto de partida las previsiones de ventas en los plazos corto, medio y largo.

El procedimiento de marketing y por consiguiente, el procedimiento de planificación formal de marketing también ocurre en dos niveles (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007): estratégico y operacional. El procedimiento de planificación estratégica de marketing tiene por objetivo expresar, de un modo claro y sistemático las alternativas escogidas por la organización, teniendo en vista asegurar su crecimiento en medio y largo plazo (LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). En seguida, las alternativas serán convertidas en deliberaciones y programas de acción. El abordaje de marketing, en el contexto de la planificación estratégica de marketing, se articula en torno de las siguientes cuestiones

fundamentales, cuyas respuestas constituirán la espina dorsal del procedimiento de planificación y eventualmente, de un plan estratégico de marketing (AMBRÓSIO, 2007; BACKHAUS; SCHNEIDER, 2007; HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011): Definición del mercado de referencia (mercado a ser considerado) y establecimiento de la misión estratégica de la organización en ese mercado; Identificación de la diversidad del binomio producto-mercado en el mercado de referencia y definición de los posicionamientos susceptibles de ser adoptados; Evaluación de la atractividad intrínseca de los binomios producto-mercado e identificación de las situaciones favorables y desfavorables del ambiente; Para cada binomio producto-mercado hacer un relevamiento de los triunfos de la organización, también como de sus fuerzas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que ella, la organización, puede desarrollar; Establecimiento de una estrategia de cobertura y de ampliación a ser adoptada y del nivel de ambición (objetivos) estratégica, en términos de crecimiento y lucratividad; Traducir los objetivos estratégicos y convertirlos en un programa de acción que considere las variables que componen el procedimiento de marketing en el nivel operacional: producto, precio, promoción, plaza.

Por otro lado la planificación estratégica de marketing presenta aspectos peculiares (HARTLINE; FERRELL, 1996) conforme Figura 1.

Figura 1 Características de la planificación estratégica



Fuente:(HARTLINE; FERRELL, 1996)

Se deben resaltar, aún, las conexiones establecidas entre el plan estratégico de la organización, el plan estratégico de marketing y el de las demás áreas funcionales de la organización individual o unidad estratégica de negocio (GHAURI; CATEORA, 2005; KOTLER; KELLER, 2008; MCKENNA, 1995). Sobre el procedimiento de planificación

estratégica de marketing y de la estructuración del plan parecer una tarea simple, considerada la lógica que lo sustenta, varias cuestiones conceptuales y prácticas pueden emerger, las cuales convierten ese procedimiento en uno de los más intrigantes aspectos del gerenciamiento empresarial. Son sugeridas algunas cuestiones para su orientación (GHOSHAL; TANURE, 2004; KOTLER; KELLER, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007): ¿Cuándo debe ser hecho, con qué asiduidad, por quién y cómo? ¿El procedimiento es diferente para una organización de gran porte y para una de medio o pequeño porte? ¿El procedimiento difiere entre organizaciones diversificadas y organizaciones con bajo o ningún grado de diversificación de productos y mercados? ¿Cuál es el papel del ejecutivo principal en el procedimiento?

De esta forma, tanto o más importante que describir el contenido de un plan estratégico de marketing es establecer un proyecto de implantación de sistemas de planificación de marketing. El procedimiento de planificación estratégica de marketing debe ser interpretado como imprescindible para el éxito de la organización. Ese procedimiento con la identificación de oportunidades atractivas y desarrollo de estrategias de marketing rentables, convergiendo para la visión del sistema de marketing. Esas estrategias deben ser específicas y direccionadas a un mercado-meta, mediante un compuesto de marketing especializado. Focalizando apenas el nivel estratégico de deliberaciones, la planificación de marketing es usada para prever el tamanho del mercado, identificar y evaluar segmentos de ese mercado, decidir sobre la participación viable de la organización en cada segmento de mercado y definir una estrategia de posicionamiento. Se describen también, las siguientes tareas involucradas en el procedimiento de planificación de marketing: Realizar investigación de marketing dentro y fuera de la organización; Identificar potencialidades y fragilidades de la organización; Hacer suposiciones; Establecer objetivos de marketing; Generar estrategias de marketing; Definir programas; Determinar presupuestos; Rever los resultados y revisar los objetivos, las estrategias o los programas (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009).

Para mejor comprensión de este artículo, vale la pena destacar la diferencia entre plan y planificación de marketing, una vez que muchas personas confunden estos dos conceptos.

La planificación puede ser considerada como un instrumento poderoso para aumentar la velocidad y la capacidad de reacción de las organizaciones a los estímulos provenientes del ambiente externo, quiera este que sean representados por amenazas o por oportunidades (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006). Entretanto, la planificación informal puede traer un riesgo a la supervivencia de la organización. Ya la formalización de la planificación, trae una mayor integración entre las partes envueltas de la organización, aumentando así, la sinergia del trabajo ejecutado (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006). Se tiene, aún, que planificación de marketing es el procedimiento de anticipar eventos y condiciones futuras para determinar cursos de acción necesarios para alcanzar objetivos de marketing, siendo que la acción de planificación es compleja en decurrencia de su propia naturaleza, que es, la de un procedimiento contínuo de pensamiento sobre el futuro, estructurado mediante la determinación de estados futuros deseados y la evaluación de cursos de acción alternativos a ser seguidos para que tales estados sean alcanzados (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006; GRINBERG; LUCE, 2000; MARTIN, 2009). Por fin, la planificación de marketing, envuelve todos los elementos del gerenciamiento de marketing como el análisis, el desarrollo de una estrategia y la implantación del compuesto de marketing (GRINBERG; LUCE, 2000; MARTIN, 2009).

El plan de marketing puede ser entendido como la consustanciación del ejercicio de la planificación formal, siendo la planificación un elemento helicoidal y el plan un elemento lineal (AMBRÓSIO, 2007). Es también, un documento que direcciona y orienta el esfuerzo de marketing de una organización. Un mapa que muestra la organización, dónde ella está yendo y como va a llegar allá. El es tanto un plan de acción como un documento escrito o una propuesta desarrollada a priori, o sea, describe una realidad posible, verosímil y rentable acerca de un negocio a ser utilizado en un futuro próximo. La estructuración del plan de marketing debe referirse sucesivamente a una realidad futura, teniendo como punto de partida situaciones actuales. Eso implica que el planificador debe ser, antes de todo, alguien sintonizado con las posibles oportunidades y amenazas del futuro. Con un plan de marketing las alteraciones de escenario son mejor administradas, pues, este documento considera varios factores y los sintetiza, evaluando alternativas y las deliberaciones a ser tomadas (TOLEDO;

PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

Como supracitado, el plan de marketing puede ser considerado una guía con la función de facilitar a la organización para hacer los análisis de mercado, establecer objetivos específicos y proveer un parámetro de comparación entre lo previsto y lo realizado. Con el, la organización puede acompañar su evolución en el mercado y definir mejor la utilización de recursos y las tomadas de decisión. El plan de marketing trae algunos beneficios como (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009): Ser una guía para todas las acciones de marketing de la organización para el próximo año. Asegurar que las acciones de marketing estén de acuerdo con el alineamiento estratégico de la organización; Forzar a los gerentes de marketing a rever y a pensar objetivamente todos los pasos del procedimiento demarketing; Asesorar la planificación financiera para combinar los recursos con los objetivos del marketing; Acuñar una manera de monitorear los resultados actuales con los esperados. Los beneficios citados están relacionados con las motivaciones internas que hacen con que las organizaciones utilicen en su cotidiano un plan de marketing. Con todo hay también beneficios externos que la organización puede obtener con la adopción de un plan de marketing, como, persuadir inversores a proveer fondos para la organización, pudiendo así, apoyar nuevos negocios, como las joint-ventures (KOTLER; KELLER, 2008). Por tal motivo el plan de marketing no debe ser aceptado como un documento que se limita a relatar hechos y sí como algo que provee razones sólidas, justificativas persuasivas y proyecciones de ganancias desafiantes (MARTIN, 2009).

Son varios formatos para un plan de marketing. La atención, en la hora de escoger, de un modelo de plan de marketing es primordial, independiente del formato adoptado, es importante que un plan focalice los esfuerzos de marketing de la organización en un mercado-objetivo bien definido y que considere los efectos del ambiente externo. A pesar de los beneficios expuestos arriba y de la amplia estructura teórica que aborda el tema, el plan de marketing es objeto de juzgamientos y problemas en las organizaciones (MCKENNA, 1995). Vale notar que la ausencia de un plan de marketing previo, torna compleja la identificación del origen de determinados errores y problemas en la organización. La investigación en busca del origen del problema irá a demandar tiempo causando mayores trastornos de que otrora

fuese realizado un buen plan de marketing (HARTLINE; FERRELL, 1996; KOTLER; KELLER, 2008; WILSON et al., 2008). Cabe realzar que el plan de marketing no termina cuando es aprobado y presentado, hay impactos de largo plazo a evaluar. Así con algunas mudanzas ciertamente ocurrirán y cambios pueden ser necesarios. Es preciso rever todo el plan continuamente, en virtud de la reacción del mercado. Volviendo al inicio siempre, aunque evolucionando permanentemente (ABRÓSIO, 2007).

Naturalmente es de esperar algunos problemas cuando no se tiene una planificación de marketing (KOTLER; KELLER, 2008; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; LOVELOCK; WRIGHT, 2001): Oportunidades perdidas de lucro; Números sin sentido en planes de largo plazo; Objetivos irreales; Ausencia de informaciones accionables de mercado; Disputa interfuncional; Frustración de la administración; Proliferación de productos y mercados; Desperdicio de presupuestos promocionales; Confusión en la precificación; Creciente vulnerabilidad a la mudanza ambiental; Pérdida de control del negocio. Vale resaltar que muchos planificadores, al definir la demanda de un bien o servicio en el plan de marketing, se preocupan más con los aspectos internos como capacidad productiva que con las expectativas de los consumidores en relación a los productos comercializados. Esto quiere decir que el plan debe ser definido cimentado en la capacidad que el mercado tiene de compra y no en relación a cuanto el mercado está dispuesto a comprar (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Se cree que el plan de marketing sirve solamente para organizaciones de gran porte, sin embargo, la experiencia muestra que toda organización independiente de su tamaño necesita tener un plan de marketing (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; KOTLER et al., 2008). La propuesta de una planificación de marketing es identificar y crear una ventaja competitiva sustentable. Es importante destacar que muchos profesionales de marketing creen que el plan de marketing es algo muy formal y demorado, no dando la debida relevancia y pertinencia para su composición (KOTLER; KELLER, 2009). Hay también barreras encontradas en las organizaciones cuando el objeto es planificación de marketing (SILVA et al., 2006; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007): Apoyo débil del consejo director; Ausencia de un plan para la planificación; Confusión sobre los términos de planificación;

Números en lugar de objetivos y estrategias de marketing por escrito; Ritual que ocurre una vez por año; Separación entre la planificación operacional y la planificación estratégica; No integración de la planificación estratégica de marketing a la planificación corporativa; delegación de la planificación a un planificador. Se percibe, entonces, que muchas barreras tienen origen en la propia organización (SILVA et al., 2006; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). En líneas generales, la acción de la planificación de marketing aun es un campo que precisa ser más explorado por las empresas y raras organizaciones ejercitan lo que revela la teoría del plan de marketing.

4 ANÁLISIS CRÍTICO

Aspecto a ser considerado en la planificación de marketing es la cuestión de la participación de los administradores en el proceso como un todo. En general, cuanto más crece la organización, más actividad de planificación queda a cargo de grupos de gestores, en vez de quedar con cada gerente individualmente (HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; WILENSKY, 2006). Eso deriva de que la planificación consume tiempo y siendo así, un equipo de planificación puede reducir la carga de trabajo individual de los gerentes; la planificación requiere coordinación, y un equipo especializado puede ayudar a integrar y coordinar las actividades de planeamiento de cada gerente; no obstante la planificación requiere objetividad; en ese caso, un equipo de planificación puede tener una visión más abarcante de que un único individuo. A pesar delo postulado en la teoría disponible sobre marketing, planificación y estructuración del plan de marketing, se verifican algunas situaciones que pintan posibles desventajas (KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2008; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Se destacan:

- **El trabajo requerido puede exceder la real contribución de la planificación:** la planificación tiende a retardar las acciones hacer con que algunos administradores puedan sentirse tullidos, sin que ejerciten iniciativa propia y espíritu emprendedor e innovador. En algunas ocasiones es posible, aunque poco probable, que un individuo al evaluar la situación y tratar de cada problema a medida que este surja, puede obtener mejores

resultados. El conjunto de objeciones normalmente se presentan como inhibidoras de la aceptación de la planificación formal. Si una objeción se relaciona a la falta de información, en ese caso, un análisis más preciso de situaciones concretas, puede revelar que el problema sucede debido al exceso de informaciones o a la falta de un análisis profundo de las informaciones disponibles.

- **Factor de precariedad:** los argumentos que dan sustentación a esa objeción son respecto al hecho de que las decisiones estratégicas son tomadas cada vez con mayor frecuencia en condiciones de incerteza sobre el comportamiento futuro de las variables del ambiente externo incontrolable. Eso significa que el estratega tiende a basarse en la subjetividad y en grado mínimo en la objetividad que caracteriza el proceso de previsión en ambientes estables.
- **Rigidez del plan y concepción autoritaria:** una empresa al colocar el plan en acción, se arriesga a consolidar una actitud y un comportamiento burocrático, el cual, por su naturaleza, es opuesto a la deseable flexibilidad necesaria para trabajar con ambientes inestables. Como contra-argumento se puede afirmar que un plan es concebido exactamente para adicionar la flexibilidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de las alteraciones observadas. Eso significa que ningún plan debe ser considerado un producto final y los dirigentes debe estar abiertos a la probabilidad y hasta a la inevitable, revisión en largo período cubierto por el horizonte de planificación determinado.

5 CONSIDERACIONES FINALES

En perjuicio de la literatura preconizada en este trabajo, se puede ventilar que la planificación coteja la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global externo e interno apuntando a alcanzar objetivos definidos previamente (LAMBIN, 2009). Se tiene ahí una metodología gerencial que permite constituir el camino a ser seguido por la empresa, apuntando elevar el grado de interacciones con los ambientes internos y externos. La planificación tiende a colocar en relieve los motivos por los cuales una organización existe,

así como lo que y cómo ella hace para llegar a un punto (SILVA et al., 2006; TOLEDO;TOLEDO; CAMPOMAR, 2006). La planificación debe comportar decisiones sobre el futuro de la organización. En ese aspecto se tienen: los objetivos organizacionales de largo plazo; las actividades escogidas, esto es, los bienes y servicios que la organización pretende producir; los consumidores o clientes que se pretende abarcar; los lucros esperados para cada una de las actividades desempeñadas por la organización; alternativas estratégicas cuanto a mantener el producto actual, mayor penetración en el mercado actual y desarrollo de nuevos mercados; y por fin, nuevas inversiones en recursos (materiales, financieros, máquinas y equipos, recursos humanos, tecnología etc.) (SILVA et al., 2006; TOLEDO;TOLEDO; CAMPOMAR, 2006).

El proceso estratégico se configura como un esfuerzo permanente de ajuste y adecuación de sus objetivos y recursos, competencias y capacidades a las oportunidades proporcionadas por el ambiente de negocios en mudanza(LAMBIN, 2009). La planificación en los niveles estratégico, táctico y operacional, se rebela como el mecanismo que permite el ajuste, teniendo en vista la conquista de ventajas competitivas sustentables y el consiguiente alcance de crecimiento y rentabilidad, en un ambiente caracterizado por modificaciones incontrolables e imprevistas (SILVA et al., 2006). Es oportuno recordar que planificación estratégica de marketing figura como pieza clave, en el contexto del proceso gerencial en sus varios niveles jerárquicos (COLOSSI, 2011). Sobre este aspecto figura como instrumento indisoluble del proceso de formulación e implantación de estrategias competitivas de crecimiento, de agente facilitador y mantenedor de las transformaciones organizacionales futuras (KOTLER; KELLER, 2008; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008; MALHOTRA, 2008).

Así, a pesar de los contextos y objeciones señalados, las mejoras al planificar sobrepujan sus posibles desventajas, las cuales normalmente se circunscriben a situaciones peculiares.

El presente artículo no tuvo como pretensión analizar todas las corrientes de pensamiento respecto a la discusión de planificación de marketing. La intención fue traer a la discusión en torno a lo relacionado con los conceptos específicos. Se ambiciona que los

insights generados a lo largo de este estudio puedan contribuir para el desarrollo del marketing de futuros estudios en el área. Por fin, el texto trajo una reflexión directa sobre la relación entre la planificación y el marketing. Las consideraciones observadas fueron hechas a partir de la interpretación en torno a fuentes de evidencias consultadas, siendo, por lo tanto, guiadas por la percepción del investigador y ocasionalmente pasible de sesos en algunas colocaciones y por tratarse de una investigación de naturaleza exploratoria, los resultados mencionados antes no deben ser generalizados (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Por tratarse de un trabajo académico estructurado bajo la modalidad de ensayo, no fue su objetivo realizar ninguna investigación exploratoria descriptiva analítica o ilustrativa a la luz del método del estudio de caso (YIN, 2003). El ensayo fue una contribución teórica y provocadora con la intención de suscitar el espíritu crítico e investigador de futuros estudiosos en el tema (PÁDUA, 2004). Para una mejor contribución a la última palabra en administración se sugiere el uso de estudio de casos únicos o múltiples para validar futuras hipótesis que este ensayo pueda haber incitado en el lector.

PLANNING: DILEMMA OR SOLUTION TO COMPETITIVE MARKETING

ABSTRACT

The present study aims to examine and discuss the action plan as part of Marketing. The work was structured under the essay model and presents a review of some aspects inherent in Marketing and Marketing Planning. The intention of the article is to instigate and promote critical insights as to the actual need to plan for the development of marketing activities. The paper shows an introduction and subsequent methodological procedure adopted in this work. Then there is the development of a theoretical synthesis, critical notes and finally concluding comments.

Keys-words: Marketing, Management, Marketing plan.

REFERENCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BACKHAUS, K.; SCHNEIDER, H. **Strategisches Marketing**. Schäffer-PöschelVerlag, Stuttgart: 2007.

HART, S.; BAKER, M. J. The marketing book. 6th edition. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007.

BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial. **Revista Organização & Sociedade**, v. 50, n. jul-set, p. 519-543, 2009.

BROOKS, J. Virtualizing the client. **eWeek**, v. 28, n. 8, p. 6, 2011.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

CEZARINO, L. O. ; CAMPOMAR, M.C. . Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista HISPECI & LEMA**, v. 9, p. 10-12, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. UK: PalgraveMacmillan, 2010.

COLOSSI, N. GESTAO E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO. Módulo de Teoría de las organizaciones **MGyPU. Anais**, p. 92, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMO, P. **Metodologia Científica Em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FIELDING, N. G. The norm and the text: Denzin and Lincoln's handbooks of qualitative method. **British Journal of Sociology**, v. 50, n. 3, p. 525-534, 1999.

GHAURI, Pervez; CATEORA, Philip R. **International Marketing**. UK, Berkshire: McGraw-Hill Education, 2005.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

GRINBERG, Cássio; LUCE, Fernando. Marketing Metrics: Um Novo Desafio para a Disciplina de marketing. In: **Encontro anual da ANPAD XXIV: 2000**: Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

GÖB, J. **Marketing Intelligence**: Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing. German: Gabler Verlag 2010.

HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996. American Marketing Association.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. 4. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

HUANG, C. Y.; TZENG, G. H.; HO, W. R. J. System on chip design service e-business value maximization through a novel MCDM framework. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 7, p. 7947-7962, 2011.

HUGHES, A. M. **Strategic database marketing**: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program. New York: McGraw-Hill, 2005.

KOTLER, P. **Kotler on Marketing**: How to Create, Win, and Dominate Markets. New York: The Free Press, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 12th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; WONG, V.; SAUNDERS, J A. **Principles of Marketing 5th European edition**. UK: Financial Times/ Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management (13th Edition)**. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**: Analysis, planning, and control. Organization. London: Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

LAMB, C. W.; HAIR, J. H.; MCDANIEL, C. Segmenting and Targeting Markets. Chapter 8. **Marketing**. 10 ed. New Jersey: Cengage Learning, 2008.

LAMBIN, J.J. Capitalism and Sustainable Development. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, n. 2, 2009

- LAMBIN, J.J.; CHUMPITAZ, R.; SCHUILING, I. **Market driven management: strategic and operational marketing**. New Jersey: Palgrave Macmillan, 2007.
- LI, M.; HAN, W.; PARK, J. H.; XIONG, N.; LI, Z. The effect and strategy research of the secure E-commerce by the application of P2P. **Mathematical and Computer Modelling**, v. 54, n. 1-2, July, p. 175-183, 2011.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of Service Marketing and Management**. 2 ed. USA: Prentice Hall, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- MARTIN, D. M. The entrepreneurial marketing mix. **Qualitative Market Research An International Journal**, v. 12, n. 4, p. 391-403, 2009.
- MCGEE, K. The 2011 Gartner Scenario : Current States and Future Directions of the IT Industry. **Gartner**, 20 January, p. 1-31, 2011.
- MCKENNA, R. Real-time marketing. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 87-95, 1995.
- MOZOTA, B. B. D. Structuring Strategic Design Management : Michael Porter's Value Chain. **Design Management Journal** (Former Series), v. 9, issue 2, Spring, p. 26-31, 1998.
- OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O Processo de Posicionamento Competitivo em Marketing. **II Encontro de Marketing EMA da ANPAD**, p. 1-13, 2006.
- PACK, M. Obama: The marketing lessons. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, volume 12, issue 1, 30 June, p. 2-9, 2010.
- PETTEY, C.; GOASDUFF, L. Gartner Says Worldwide Mobile Application Store Revenue Forecast to Surpass 15 Billion in 2011. Disponível em <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1529214>>. Acesso em junho de 2013.
- PÁDUA, E. M. M. DE. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROSENBLOOM, B. Six Classic Distribution Paradigms for Global Marketing Channel Strategy. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, n. 1, 2010
- ROWLEY, J. **Information marketing**. Burlington: AshgatePublishing, 2010.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ª. edição brasileira organizada por J. R. Malufe e B. A. Gatti. São Paulo: EPU, 1987.

SEVERINO, A. J. A pesquisa em educação: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador. **Revista Contrapontos**, 2008.

SHAPIRO, B. P. Making money through marketing. **Harvard Business Review**, July-August, p. 135-142, 1979.

SILVA, H. H. C. D.; TENCA, E. C.; SCHENINI, P. H.; FERNANDES, S. Planejamento estratégico de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 140, 2006. Editora FGV.

SMITH, David Mitchell; CEARLEY, David W.; NATIS, Yefim V.; LHEUREUX, Benoit J.; PLUMMER, Daryl C.; CAIN, Matthew W.; SCOTT, Donna. Predicts 2011: Cloud Computing Is Still at the Peak of Inflated Expectations. **Analysis**, 22 November 2010. Disponível em <<http://www.gartner.com/id=1475022>>. Acesso em junho de 2013.

TOLEDO, G. L. Relações Públicas e Marketing: Um Conceito Tridimensional. ANAIS do 18o EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais**, p.145-157, 1994.

TOLEDO, L. A.; PERROTTA, K.; PETRAGLIA, J. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. **eGesta**, v. 3, n. Abr-Jun, p. 74-100, 2007.

TOLEDO, L. A.; TOLEDO, G. L.; CAMPOMAR, M. C. Planejamento em Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma Análise Crítica. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 13, n. Abr-Jun, 2006.

TRIVINOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1997.

WILENSKY, A. L. **Marketing Estratégico**. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2006.

WILSON, A. M.; ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services marketing**. London: McGraw Hill, 2008.

YIN, R. K. **Case Study Research**: Design and Methods. Newbury Park: Sage Publications, 2003.

ZHU, F.; GODES, D. Impact of online consumer reviews on sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 133-148, 2009.

