

Marketing estratégico: (3) Establecimiento de objetivos

01: Establecimiento de objetivos, el método secuencial

Para el establecimiento de objetivos en el área de marketing existe el esquema de trabajo que se conoce como **Método secuencial de los cuatro pasos progresivos**. Los cuatro pasos que integran el método son los siguientes:

Paso 1	Descripción de las ASPIRACIONES
Paso 2	Establecimiento de las SITUACIONES DE MERCADO que garantizarían la realización o satisfacción de la ASPIRACIÓN .
Paso 3	Análisis de las SITUACIONES DE MERCADO con el fin de determinar cuáles son los PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES que existen para su logro.
Paso 4	Conversión de los PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES antes definidos, replanteados en forma de OBJETIVOS DE MARKETING .

Una advertencia: los cuatro pasos que integran el modelo deben ser ejecutados de forma **estrictamente secuencial y progresiva**, nunca eliminando ninguna de sus fases o modificando el orden de las mismas.

LA PREMISA BASICA

El método secuencial parte de una premisa básica: todo propósito que, luego, llega a convertirse en un **objetivo específico** se inicia con una aspiración (un "deseo", un "anhelo"), difusa y poco precisa e, incluso, a veces, hasta simplemente con un "sueño" que se desarrolla en la mente del directivo responsable de la empresa o del área de marketing.

El problema se plantea cuando el directivo responsable pasa directamente del "deseo a la acción", sin someter, previamente, su "aspiración" a un proceso de análisis que determine su real adecuación a las necesidades de la empresa y a las situaciones de mercado. En consecuencia, lo importante es:

- **Determinar hasta qué punto esos deseos, anhelos o sueños iniciales son viables, para, luego, convertir esos sentimientos difusos y poco precisos en términos cuantificables y concretos.**

Este es el propósito fundamental del método. Comprenderemos mejor la "mecánica" del mismo cuando veamos por separado los cuatro pasos que lo integran.

Paso 1: DESCRIPCION DE LA ASPIRACIÓN

Este primer paso consiste en **un enunciado básico de las aspiraciones de la empresa**. Es conveniente que al redactar este primer enunciado se trate de ser lo más concreto posible y que se incluya en el mismo la mayor cantidad posible de detalles precisos que permitan, más adelante, continuar el desarrollo del proceso sobre bases concretas.

Una advertencia práctica: es importante que este enunciado se limite al **qué** y al **cuándo**, evitando la siempre presente tentación de implicarse en el **cómo**, ya que a este último interrogante se le dará respuesta cuando se desarrollen las estrategias.

Un ejemplo puede aclararnos el desarrollo del modelo. Asumamos que el proceso se inicia con la aspiración de:

- **Mantener el ritmo de crecimiento en ventas que ha mostrado la empresa, a nivel general, durante los últimos tres años.**

Ahora bien, desde un principio es necesario convertir la aspiración en un **enunciado más preciso y concreto**. En consecuencia, en el ejemplo que estamos planteando, la descripción de la aspiración debería hacerse en términos parecidos a los siguientes:

Aumentar las ventas globales de la empresa en un 12,5 por 100 sobre la proyección final para el presente año, lo que equivale a 100 millones de euros de incremento.

A pesar de su aparente precisión, este enunciado no permite, todavía, establecer directrices estratégicas precisas y, muchos menos, planes de acción concretos. Su planteamiento está, aún, expresado en términos demasiado generales. En consecuencia, es necesario pasar a la siguiente etapa del modelo.

Paso 2: ESTABLECIMIENTO DE LAS SITUACIONES DEL MERCADO

En este segundo paso se debe responder a la pregunta: ¿qué circunstancias o situaciones de mercado deben producirse para que ese deseo, hasta ahora sólo descrito, se convierta **en una realidad concreta y verificable**?

No es necesario advertir que esta fase debe estar sustentada en un conocimiento amplio y detallado de la empresa, su o sus mercados y de cuál es la situación de cada uno de los productos de la empresa en dicho mercado o mercados.

Sigamos con el ejemplo antes señalado y asumamos que las ventas de la empresa se componen de la forma como se muestra a continuación.

Productos A	Los productos A son 22 <i>items</i> que representan, en dinero, el 78% de las ventas
	18 de ellos mantienen una tasa de crecimiento promedio de un 11% (clasificados como productos A-1).
	4 muestran una tendencia decreciente, equivalente, en promedio, a un 6% negativo.
	De los 18 productos A-1 , 12 se dirigen a mercados que han venido mostrando tasas anuales de crecimiento superiores al 15%.
	Los 6 productos A-1 restantes se dirigen a mercados maduros, con una tasa de crecimiento menor a un 2% anual.
Productos B	Los productos B son 78 <i>items</i> que representan, en dinero, el 22% de las ventas.
	12 de ellos muestran una tasa de crecimiento anual superior a un 20% (clasificados como productos B-1).
	8 de ellos se dirigen a mercados relativamente nuevos, que muestran una fuerte tendencia de crecimiento (más del 20% anual acumulado).

A partir de esos datos, que deberán ser contrastados con la información correspondiente a los demás aspectos que integran un análisis completo de la relación empresa-mercado, el planteamiento inicial podría convertirse en la siguiente pregunta:

Considerando la estructura actual de las ventas, ¿qué situaciones de mercado deben producirse para que la empresa esté en capacidad de lograr el 12,5 por 100 de incremento establecido en el enunciado inicial?

Las respuestas podrían ser:

- Incrementar la participación de mercado de los 12 productos **A-1** que se dirigen a mercados que muestran una tasa de crecimiento superior al 15 por 100 anual.
- Consolidar la posición de los restantes productos A con el fin de no perder la participación de mercado que han alcanzado.
- Fortalecer la posición de mercado de los productos **B-1** con el fin de consolidar el desarrollo futuro de los mismos.
- Mantener los niveles de venta de los restantes productos **B**, siempre y cuando una evaluación más profunda de los mismos no indique la conveniencia de eliminar algunos de ellos del portafolio con el propósito de concentrar los esfuerzos de marketing en los productos que muestran un potencial de crecimiento real.

Puede notarse que al final de este segundo paso del método, los objetivos comienzan a perfilarse con detalles más precisos y concretos. Pero, queda por contestar otra pregunta: **¿es, en realidad, posible alcanzar las situaciones de mercado antes señaladas?**

Para obtener la respuesta es necesario proceder al:

Tercer paso: ANALISIS DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

El tercer paso del modelo consiste en determinar cuáles son los **problemas y oportunidades** que existen para que lleguen a convertirse en una realidad.

Siguiendo con el ejemplo, tomemos únicamente la primera de las situaciones identificadas en el paso anterior y asumamos que la evaluación de los problemas y oportunidades que afronta el logro de esa condición son los que aparecen en el siguiente cuadro.

SITUACIÓN DESEADA: incrementar la participación de mercado de los 12 productos A-1 que se dirigen a mercados que muestran una tasa de crecimiento superior al 15 por 100 anual.

PROBLEMAS

- De los 12 productos **A-1**, 3 de ellos mantienen una posición competitiva muy débil, lo que implica que las acciones que se ejecuten para apoyarlo tendrán muy poco impacto en el mercado.
- Seis de los 12 productos **A-1** se comercializan en mercados dominados y defendidos fuertemente por otras marcas: modificar esta situación requeriría de inversiones muy altas.
- Las prestaciones funcionales de esos seis productos no son competitivas: sus prestaciones se mantienen por debajo de los niveles mostrados por la competencia.
- En general, nueve de los 12 productos **A-1** no tienen un posicionamiento fuerte y claramente individualizado: el mercado los ve como productos "me too" ("yo también") desarrollados a la sombra de los líderes del mercado.

OPORTUNIDADES

- De los 12 productos **A-1**, tres de ellos mantienen una posición dominante en sus respectivos mercados.
- Cinco de los 12 productos **A-1**, incluyendo los tres anteriores, han mantenido durante los últimos dos años un índice de crecimiento en ventas superior a la tasa de incremento de sus mercados.
- Existen claros indicios de que se inicia un proceso de segmentación del mercado, lo que está provocando la aparición de nuevos "nichos" claramente identificados, con nuevas características, deseos y necesidades.
- Los equipos de producción recién adquiridos permiten potenciar la calidad y la flexibilidad de la producción con más bajos costes.
- Los nuevos equipos de producción permiten fabricar tamaños actualmente inexistentes en el mercado.

El lector puede comprobar la forma en que el método secuencial va conduciendo el proceso, cada vez con mayor precisión y especificidad, desde la "aspiración" inicial hacia el establecimiento de objetivos concretos, que respondan a situaciones reales y contrastadas del producto o servicio y sus mercados.

Paso 4: CONVERSION DE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES EN OBJETIVOS CONCRETOS

En esencia, todo objetivo de marketing debe representar **siempre** la solución de un problema o la explotación de una oportunidad. En consecuencia, la fase final consiste en

convertir los problemas y oportunidades finales identificados en las fases anteriores en **Objetivos de marketing**.

Siguiendo con el ejemplo anterior, algunos de esos objetivos podrían ser los siguientes:

→	Introducir en el mercado extensiones de marca de los productos D, E, y F, aprovechando las posiciones dominantes que tienen estos productos en sus respectivos mercados.
→	Incrementar en un 30 por 100 las ventas de los cinco productos A-1 que han mantenido durante los últimos dos años un índice de crecimiento en ventas superior a la tasa de incremento de sus mercados.
→	Posicionar el producto G en el segmento AAA, identificado recientemente.
→	Reforzar las relaciones con los canales de distribución, en especial para consolidar la posición de los productos B-1 .
→	Trabajar conjuntamente con el área de producción para mejorar los niveles de prestación técnica de los productos X, Y y Z con el fin de que los mismos, por lo menos, igualen a los de la competencia.

Como es lógico, para dejarlos debidamente redactados, los objetivos previamente mostrados deberán ser **cuantificados** (en dinero, en unidades, por áreas del mercado, etcétera) y distribuidos en el **tiempo**, con el fin de establecer fechas específicas en las que deberán alcanzarse las situaciones de mercado requeridas.