

CONTROL DEL MARKETING

Ixchel Quetzaly Limón Cabrera

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.

Cualquier empresa es un ente vivo que lucha cada día por garantizar su supervivencia. Para lograrlo -y desde antes incluso de su nacimiento-, "desarrolla una personalidad propia, que refleja la manera de pensar, de ser y de hacer las cosas por parte de las personas que la crearon y la lideran", sostiene Douglas McEncroe, director de la consultora Douglas McEncroe y Asociados, especializada en desarrollo de liderazgo para altos ejecutivos.

Así, "las creencias compartidas por la cúpula directiva sobre la mejor forma de gestionar el negocio poco a poco van determinando los comportamientos, valores y actitudes deseables, es decir, los que la compañía espera que adopten los trabajadores", añade este experto. Y lo cierto es que el paso del tiempo va "fortaleciendo esta cultura organizacional", cuya influencia provoca que la gran mayoría de sus miembros terminen actuando de la forma considerada "normal" por la propia empresa.

MODELOS MENTALES

Fruto de "la inercia y la inconsciencia que suelen acompañar a este proceso de adaptación", McEncroe recomienda "reflexionar periódicamente sobre el grado de satisfacción de los empleados", de cuyo rendimiento depende la obtención de los resultados esperados. "Al vivir en un mundo en permanente cambio, los modelos mentales y paradigmas impuestos por la cúpula directiva de entonces pueden no ser los más indicados para lograr el mejor funcionamiento hoy", advierte McEncroe.

No en vano, una vez consolidada e interiorizada, "la cultura organizacional es la que crea, desarrolla y promociona a los nuevos líderes, que a su vez seguirán promoviendo normas y conductas alineadas con los pilares más profundos y antiguos de la empresa", apunta McEncroe. De ahí que "introducir cambios de comportamientos y de actitudes sea tan complicado", señala. Y concluye: "Si no se conoce y comprende la cultura, es casi imposible conseguir la transformación necesaria para afrontar los nuevos retos con garantías".

Debido a este complejo proceso por el que cualquier empresa crea y fortalece su propia identidad, impulsar una nueva cultura organizacional requiere un compromiso a largo plazo. "Por más que se intenten promover nuevos valores y conductas a través de trípticos, la realidad demuestra que las vivencias, historias y opiniones de las personas que trabajan en la empresa son las que verdaderamente marcan la diferencia", afirma Antonio Núñez, socio director de estrategia de la agencia SCPF y autor de ¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos con herramientas de comunicación (Empresa Activa).

Aunque los líderes pueden inspirar dicho cambio a través de su propio ejemplo, "el cambio de cultura no puede imponerse desde afuera -desde la cúpula directiva-, sino que siempre evoluciona desde dentro, mediante la manera que cada uno de los trabajadores siente que puede desarrollar su actividad profesional", añade Núñez.

Lo cierto es que hoy en día, "la credibilidad de una empresa empieza y casi termina por la opinión que tienen de ella sus propios trabajadores, que pueden ser los mejores o los peores embajadores de la compañía". Según una reciente encuesta elaborada por el Barómetro de Confianza Edelman, el 63% de los empleados comparten información de la empresa con otros compañeros; el 67%, con su familia, y el 75%, con sus amigos. "Este tipo de conversaciones son las que relatan con mayor objetividad de dónde viene la organización, quién es y hacia dónde va".

El control de marketing.

Son muchas las empresas que enfatizan en la planificación estratégica a costa de su implementación y seguimiento minucioso. Este énfasis prevalece al considerarse que la planeación en sí misma es la clave para el éxito de las acciones digitales. Sin embargo, desarrollar un plan de negocios integral, también implica determinar hacia dónde y cómo están sucediendo las actividades para evaluar si los esfuerzos

realizados están dando los frutos esperados. Veamos cómo un control del Marketing puede ayudarte a encauzar correctamente la ejecución de tus activos digitales.

Plan de Marketing debe ser un documento vivo y flexible en el cual sea posible introducir cambios, modificar o sustituir actividades. Si estás comenzando un emprendimiento o si ya tu empresa es competitiva en el mercado, en ambas instancias necesitarás confeccionar un control de mandos para monitorear las aplicaciones, los comportamientos y los desplazamientos que se produzcan y que inciden positiva o negativamente sobre tu gestión comercial.

El Plan de Marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de tu empresa, sino el fruto de una gestión inteligente y constante con respecto a tu producto o servicio en relación a las necesidades detectadas en el mercado. Independientemente del tamaño, tipo de actividad o entorno en el que operes, debes trabajar mancomunadamente en la planificación, la implementación y el control del Marketing; 3 instancias indisolubles que se deben gestionar de manera integrada y escalonada en el tiempo. Mientras la planificación puede ser anual, la implementación tiende a propiciar márgenes trimestrales y el seguimiento de los resultados ajustarse a una frecuencia mensual.

Este enfoque 360° de los activos digitales consiste en ejecutar las estrategias pautadas y en desempeñar acciones específicas que aseguren el logro de los objetivos de la empresa. Sin una puesta en marcha eficaz que realice seguimientos constantes, la planeación puede generar consecuencias no deseadas que resulten en la insatisfacción del cliente y en sentimientos de frustración o bloqueo dentro de la compañía. Y es que incluso las acciones mejor planeadas y con la máxima

creatividad son un desperdicio de tiempo y recursos sin un control pertinente que asegure su éxito.

A efectos de conseguir una correcta implementación, tu empresa debe contar con mecanismos para evaluar y controlar todas las actividades, así como para monitorear el desempeño y determinar si se han logrado las metas u objetivos. Como veremos en este post, una vez que tengas las acciones del Plan de Marketing en funcionamiento, deberás someterlas a un riguroso control, pudiendo así detectar cualquier problema y solucionarlo sin que cause males mayores, realizando los ajustes necesarios que dictaminen las circunstancias.

El control de un plan de marketing se efectúa mediante tres mecanismos fundamentales: la aprobación de los métodos de control, la supervisión directa e indirecta y el análisis de la información para tomar medidas correctoras. De este modo, han de generarse informes detallados sobre el desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo, motivando a los distintos departamentos de la empresa en función del éxito que se va obteniendo y estableciendo las medidas oportunas para enderezar el plan. Así, este control sirve de estímulo para ir ajustando el proceso de planificación de forma continua, llevando un seguimiento adecuado. Lo ideal para que un plan de marketing tenga efectividad es determinar acciones anuales aplicando un seguimiento mensual. Esta forma de ejecutarlo es la más precisa para pulir todas aquellas acciones que puedan mejorarse, una vez puestas en marcha, y solucionar cualquier problema potencial detectado para que no se produzca una desviación sobre los objetivos que persiga el plan. Ésta es una forma de evitar que los problemas se conviertan en inconvenientes reales. Medir los resultados de las acciones implementadas es, por tanto, una labor que debe realizarse durante el *seguimiento de un plan de marketing*. Para ello, existen cuatro tipos de control, que a continuación describimos, propuestos por el economista especializado Philip Kotler.

Tipos de control de un plan de marketing

Control de plan anual: Bajo la responsabilidad de la alta dirección y los mandos intermedios, ha de examinarse si se han alcanzado los resultados previstos en el plan de marketing, mediante los análisis financieros, de ventas, cuota de mercado, ratios de venta en campañas de marketing y nivel de satisfacción de consumidores/as.

Control de rentabilidad: La figura de controlador/a de marketing analiza en qué puntos la empresa está generando ingresos o pérdidas. Para ello, examina la rentabilidad por producto, territorio, clientela, segmentos, canal y tamaño de pedido.

Control de eficiencia: Son ejecutivos/as de Línea y Personal, así como quien controla el marketing, quienes se encargan de mejorar la eficiencia de impacto de los gastos de marketing, valorando la fuerza de ventas, la publicidad, las promociones y la distribución.

Control estratégico: Este análisis corre a cargo de la alta dirección y la figura de auditor/a de marketing. Consiste en observar si la empresa persigue sus mejores oportunidades en base a los mercados, productos y canales. En este control se utilizan instrumentos de valoración de la eficacia del plan y se realiza una auditoría de marketing, así como las revisiones de la excelencia del marketing y de la responsabilidad ética y social de la compañía.