

El plan de marketing

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables¹: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo que comenzamos es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial.

De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información.

Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo.

Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

1. CONOCIENDO EL PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden² sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

COMPLETO: Lo que interesa está en el Plan.

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

¹ Siempre con la iniciativa y la batuta de la Alta Gerencia

² O se prevé que, en determinadas circunstancias pueden incidir.

Según Cohen³, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

2. FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING

En los siguientes ítem's se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cual debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones⁴.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la *suboptimización*, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

³ COHEN, W. A. *El Plan de Marketing*, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.

⁴ Es decir, obtención de fondos ya sea de la propia empresa o del mercado financiero.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:
Sumario Ejecutivo

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc...

El sumario ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito.

Las razones anteriores obligan a que su redacción sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la misión ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo.

Índice del Plan

El índice es importante aunque el Plan conste de pocas páginas, pues es necesario que quien analice el Plan pueda encontrar inmediatamente lo que busca. Si no lo hace rápidamente, pensará que la información buscada no está recogida en absoluto.

Introducción

Permite explicar las características del proyecto para el que se realiza el Plan. Esta más centrada al producto que a su vertiente económica. El objeto de la introducción es describir el producto de modo tal que cualquier persona, conozca o no a la empresa, comprenda perfectamente lo que se propone. Debe dejar lo suficientemente claro en que consiste el producto y qué se pretende hacer con él.

Viene a ser una definición más o menos formal, del objeto del proyecto: el producto o servicio. Al contrario que el sumario ejecutivo, cuya virtud fundamental (aparte de la claridad de ideas) es la concisión, la introducción puede ser todo lo extensa que sea necesario para dejar bien claros los conceptos.

Análisis de la situación

Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

- **Condiciones generales:** Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.
- **Condiciones de la competencia:** Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus

productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.

- Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

Análisis del Mercado Objetivo

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará⁵. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con que frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados⁶.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos⁷, geográficos⁸, psicológicos⁹, y estilo de vida.

Problemas y Oportunidades

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

Objetivos y Metas

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con el, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

- Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- Deben constituir un reto para la personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber que es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

⁵ Además de definir el mercado al cual se piensa dirigir.

⁶ El tamaño del mercado también tiene su importancia.

⁷ Edad, renta, educación, número de hijos, etc.

⁸ Localización del mercado.

⁹ Modo de pensar de los consumidores que lo forman.

Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja¹⁰.

Desarrollo de las Estrategias de Marketing

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo”, es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en que mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.

Desarrollo de las Tácticas de Marketing

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

Ejecución y Control

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.
- La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.
- La Gestión del Proyecto: Empleando los métodos PERT o CPM.
- El análisis del Punto de Equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos.
- Ratios Económico – Financieros: Calculo de balances, cuentas de perdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa¹¹.

Resumen

Aquí, se vuelven a apuntar las ventajas, costos y beneficios, y se hace constar con toda claridad, la ventaja diferencial que sobre los competidores ofrece nuestro producto o servicio.

Apéndices

Deben incluir toda la información relevante que no haya sido incluida en el Plan, pero que esté referenciada en el Plan. Conviene relacionar cada apéndice con la sección correspondiente.

¹⁰ Ejemplos de esta ventaja pueden ser: Liderazgo en costos, diferenciación del producto, mejor servicio al cliente, etc.

¹¹ Balanced Score Card

4. DECISIONES ESTRATÉGICAS

Como primer paso para la realización del Plan de Marketing es necesario realizar un análisis estratégico de la empresa tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio, así como del mercado. Definir los objetivos perseguidos por aquélla a largo plazo y su postura estratégica en el entorno en que se desenvuelve su actividad para fijar su posición competitiva. Analizar la asignación de recursos y la gestión de cartera, etc., de modo que toda la información recogida a este nivel permita luego desarrollar la estrategia funcional en sus aspectos operativos.

Respecto a la información utilizada para la realización del Plan de Marketing, esta puede ser primaria o secundaria, debiendo usar ambas. La información primaria hace referencia a nuestra empresa directamente. Los datos correspondientes pueden conseguirse dentro de nuestra organización o bien pueden lograrse a través de una agencia. La información primaria puede ser cualitativa o cuantitativa, en el primer caso se obtienen mediante encuestas a pequeños grupos de personas¹². De todos modos, es un buen punto de partida para decidir la realización de encuestas más amplias y profundas que constituirán la información cuantitativa.

En cuanto a la información secundaria no se obtiene específicamente para nuestra empresa, sino que hace referencia al sector o entorno en el que nos movemos. Esta información es relevante para la toma de decisiones, es fácil de obtener, es barata y procede habitualmente de fuentes externas a nuestra organización.

5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, dentro del cual hay que tomar múltiples decisiones: a que mercados hay que vender, que propiedades debe tener el producto, a que precio, que canales deben usarse, que servicios deben proporcionarse, que promoción utilizar, etc. El análisis de la empresa nos permitirá responder a esas preguntas;

Filosofía de la Empresa, su descripción y sus productos

Es importante describir brevemente los objetivos predeterminados de la empresa, su historia y la de sus productos, los productos actuales y la organización utilizada. Considerando las aspiraciones de la empresa al desarrollar el Plan de Marketing se tendrá más posibilidades de implementarlo efectivamente en la organización.

Se deben conocer los objetivos existentes de ventas, de producción y de marketing, y para cada producto el margen de ganancia, los costos y la contribución a los beneficios globales.

Si una empresa no tiene una filosofía propia o unos fines claros es el momento de plantearlos. Todas las empresas son diferentes. Si el Plan de Marketing no refleja la filosofía básica de la empresa, sus posibilidades de éxito son reducidas.

La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la empresa y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.

Es importante relatar una breve historia de la empresa y de sus productos. Es el momento de describir el producto que se pretende promover con el Plan de Marketing. Se debe incluir una perspectiva histórica y su evolución, así como una descripción de los resultados obtenidos por la empresa y por sus productos.

Solamente mediante un análisis de la empresa y de sus productos desde una perspectiva histórica se pueden establecer las líneas maestras que servirán para el futuro de la empresa.

¹² Aunque es sencilla de obtener no se obtiene excesiva fiabilidad.

Se debe describir el organigrama organizativo de la empresa. Hay que analizar si el departamento de marketing tiene los suficientes medios para implementar eficientemente el Plan de Marketing.

Es necesario entender las relaciones existentes entre el departamento de Marketing y el resto de la empresa. En teoría todas las áreas de marketing deben depender directamente del Director General de la Compañía. Esto significa que las decisiones del Director de Marketing influirán en las ventas, precios, productos, distribución, publicidad, promoción, etc.

Antes de intentar implantar un Plan de Marketing se debe estar seguro de que el departamento de marketing posee los medios adecuados y tiene la capacidad de llevarlo a cabo. De no ser así, este es el primer objetivo que debe tener el departamento de marketing.

Análisis del Mercado Objetivo: Consumidores

La definición del mercado objetivo, o lo que es lo mismo, saber a quien esta dirigido el producto o servicio es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor actual y potencial.

Es habitual realizar una segmentación del mercado; es decir, clasificar a los consumidores según alguna característica tal como edad, nivel de vida, diferentes usos del producto, etc.¹³. El resultado final de la segmentación es que una empresa puede enfocar sus recursos hacia un grupo de consumidores que tengan características similares, o diferenciales, en lugar de intentar vender todos los productos a todos los consumidores.

Se deben comparar los resultados obtenidos para nuestra empresa, con los datos para el mercado global; esto permite determinar si el consumidor de la empresa es diferente del consumidor genérico del mercado en el que la empresa se mueve. Las coincidencias y las diferencias pueden ser importantes para la determinación de estrategias futuras.

El método tradicional para definir grupos de usuarios es el basado en factores demográficos, que pueden constituirse para cada usuario o para cada unidad familiar. Para determinados productos, más significativos que los factores demográficos son la manera de comprar el producto o el uso que se le da. Esto proporciona la oportunidad de segmentar a los consumidores en base al uso del producto.

Hay veces que hay que distinguir entre consumidores primarios y consumidores secundarios. Los primarios son los que realizan la compra y son, por tanto, los más importantes a estudiar. Los secundarios influyen en la decisión de compra aunque no la realicen. Habitualmente se estudia sólo a los consumidores primarios; esto puede ser un grave error ya que los secundarios representan en muchas ocasiones el mercado de futuro.

Análisis del Mercado Objetivo, Clientes Industriales

Las empresas que venden a otras empresas, tienen típicamente muy pocos clientes; además cada cliente industrial genera unas compras muy superiores a las que realiza el consumidor típico promedio. Al igual que con productos destinados a consumidores, es necesario segmentar el mercado para determinar el tipo de empresa más rentable y que tiene más potencial.

Algunos criterios a utilizar para segmentar el mercado industrial pueden ser: volumen de ventas de la empresa, número de empleados, aplicación o uso del producto, estructura orgánica, localización geográfica, etc.

Para los consumidores industriales es muy importante estudiar quien realiza la compra, quien toma la decisión final y quien tiene influencia en la decisión. Se debe, por tanto, estudiar como se llega a la decisión de compra, los criterios de compra, el proceso utilizado, etc. Típicamente, los responsables de tomar la decisión de compra constituyen el mercado primario, y las personas con influencia en la decisión son el mercado secundario.

¹³ De esta manera se conocerá el grupo más rentable y el grupo que tiene el mayor potencial de crecimiento.

Análisis de Ventas

Los datos de ventas pueden analizarse de muchas formas. La clave es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo que está ocurriendo con la empresa en comparación con la industria o el mercado total.

Se trata, como en otras partes del análisis de la empresa, de construir varias series de datos. Los datos de la empresa por sí solos no significan nada, los datos actuales comparados con los de los años precedentes o comparados con los datos del mercado global constituyen la base para la toma de decisiones útiles.

Conocimiento y Características del Producto

Un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público, se traduce en un aumento de las ventas; por tanto, el conocimiento del producto es un importante termómetro del éxito futuro.

Normalmente, los datos correspondientes deben buscarse a través de información primaria, es decir, construida especialmente para la empresa. Es posible obtener esta información de dos modos: sin ayuda o, con ayuda. Se considera más importante la primera que consiste en preguntar al público sobre nombres de productos o marcas. En el segundo caso se le pregunta al cliente por el producto o marca que le es familiar después de mencionarle una lista de productos competidores.

Las características que posee un producto depende de la visión que tengan los consumidores del mismo. Es fundamental conocer los logros y los defectos que según la opinión del público tenga el producto. Además, hay que buscar los atributos que son más importantes para el público y estudiar la manera en como nuestra empresa los afronta en comparación con la competencia. De este modo, podemos detectar necesidades que nadie está aprovechando, teniendo la oportunidad de hacerlo antes que los competidores.

Ratios y Hábitos de Compra

Se deben estudiar los ratios y los hábitos de compra para saber donde, como y quien compra los productos de la empresa.

Hay que estudiar además la zona geográfica del producto¹⁴. Con esta información es posible describir mercados nuevos que se ajusten mejor al producto.

La fidelidad a la marca es otro factor a tener en cuenta. Si un consumidor usa sólo un producto de una categoría, entonces, es fiel a la marca. Lo contrario se produce si utiliza varios productos similares.

Los hábitos de compra, como la frecuencia de compra, también deben estudiarse. Aparte de la frecuencia de compra se debe analizar si la decisión de compra se realiza espontáneamente en el lugar de compra, o si por el contrario la decisión de compra es anterior. Otra área importante de investigación es la prueba del producto. Hay que estudiar el porcentaje de usuarios que han probado el producto, el porcentaje que ha repetido, los motivos, etc.

La Distribución

La distribución es la forma de hacer llegar el producto al consumidor. Hay que determinar el método de distribución usado con mayor éxito en el mercado, por los competidores y por nuestra empresa, sin embargo, el concepto de distribución es diferente según el tipo de empresa:

- **Venta al por Menor:** Si se vende al por menor hay que saber como y donde se vende el producto en relación con los competidores. Hay muchas formas de distribuir el producto a los consumidores, debiendo conocer los métodos de distribución que están en crecimiento o en descenso y sus ventajas y desventajas.

¹⁴ Es decir el lugar donde vive el consumidor.

- Hay que estudiar el canal apropiado: tiendas genéricas, tiendas especializadas, ventas por correo, en línea, etc. La distribución geográfica merece un estudio detallado, hay que situar correctamente los almacenes, deben tener buen acceso, y se debe calcular el número y tamaño óptimo.
- Venta por Lotes: Las empresas que venden por lotes no comercializan directamente al usuario final, sino que utilizan intermediarios. Aun en este caso, hay que estudiar el canal apropiado, el tipo y número de intermediarios, su distribución geográfica, su tamaño, la posición del producto en el punto de venta, el método de venta, etc.
- Venta al por Mayor: La venta se realiza a otras empresas o a distribuidores. Hay que evaluar los diferentes canales y sus tendencias, la zona geográfica, el método de venta, el personal de venta, etc.

El Precio

El precio es un elemento esencial del proceso de Marketing. Un precio excesivamente alto puede propiciar la aparición de competidores. Por el contrario, un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

El análisis de la empresa debe considerar fundamentalmente cuatro aspectos sobre el precio:

- El precio en relación a los competidores.
- La distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores.
- La elasticidad del precio para el producto estudiado; es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio.
- La estructura de costos del producto

Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado. Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, siendo la información básica para tomar decisiones sobre precios.

Marketing propio frente a los competidores

Este punto proporciona una idea del comportamiento de nuestra empresa en cuestiones de marketing frente a los competidores. Este paso obliga a considerar las tácticas y estrategias propias y sus diferencias y similitudes con respecto a las de la competencia.

Se debe revisar la empresa propia y los competidores en términos de ventas, mercado objetivo, posicionamiento, objetivos y estrategias de marketing, producto, precio, distribución, técnicas de venta, promoción, servicio al usuario, publicidad, etc. Los datos de los años anteriores proporcionan una buena ayuda para proyectar técnicas en el futuro.

El análisis de los competidores no es fácil de completar, ya que es difícil obtener información acerca de ellos. De todos modos, es posible utilizar información secundaria. Se puede comprar productos de la competencia, así se podrán descubrir innovaciones y métodos nuevos para nosotros.

No hay que olvidar que una de las mejores formas de obtener información sobre los competidores es utilizar información primaria. Es aconsejable observar tendencia en :

- Niveles de conocimiento de los productos de la competencia respecto a los nuestros.
- Cuotas de mercado de los competidores respecto a nuestra empresa.
- Ratios de compra por primera vez y de compras sucesivas de nuestro producto respecto a los de los competidores.
- Hábitos de compra de nuestro producto respecto al de la competencia.

Análisis de la Demanda

El último paso en el análisis de la empresa es el cálculo de la demanda existente para el producto. Las conclusiones proporcionarán una medida del mercado actual y potencial. Los principales métodos para estimar la demanda son los siguientes:

- **Mercado Objetivo:** Se define en términos del número de compradores posibles.
- **Zona Geográfica:** Definida en términos del número de usuarios localizados en una zona determinada.
- **Incompatibilidades:** Se debe determinar si hay causas que provoquen un menor consumo del producto¹⁵.
- **Compras medias anuales:** El análisis de los hábitos de compra, da como resultado las compras medias anuales por consumidor.
- **Compras totales anuales:** Se obtiene multiplicando el número de consumidores en la zona geográfica por el número medio de compras anuales.
- **Factores adicionales:** Aquí deben recogerse factores tales como el estado de la economía nacional, las fluctuaciones demográficas, cambios en los estilos de vida, etc¹⁶.

6. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Es muy difícil desarrollar un Plan de Marketing sin antes describir y ordenar los datos objetivos encontrados en el análisis de la empresa¹⁷. Al desarrollar esta parte del Plan, conviene tener en cuenta:

- **Identificar Problemas y Oportunidades**

Cuando se describe un Plan de Marketing, los objetivos y las estrategias surgen directamente de los problemas y oportunidades. Sin embargo, hay que estar seguros de apuntar problemas y oportunidades apropiados para cada sección del análisis de la empresa.

Una forma sencilla de desarrollar el trabajo es identificar para cada paso del análisis de la empresa los problemas y oportunidades correspondientes.

- **Problemas**

Derivan de situaciones de debilidad donde cada situación negativa da lugar a un problema. Existen problemas causados por las debilidades propias y otros debidos a nuestros competidores, ambos deben ser considerados.

- **Oportunidades**

Surgen de situaciones de fuerza. A menudo la combinación de circunstancias da lugar a potenciales situaciones positivas, creando una oportunidad, ante la cual hay que reaccionar ofensivamente.

- **Problema u Oportunidad?**

Muchas veces lo que parece ser un problema es también una oportunidad. Resolviendo un problema es posible que se posea una ventaja diferencial sobre los competidores, los que constituye, de hecho, una oportunidad.

Los problemas y las oportunidades deben ser concisos, explicándolos de manera clara y sencilla, sin mezclarlos. El razonamiento debe utilizar datos claves del análisis de la empresa, lo que permitirá soportar una documentación detallada.

¹⁵ Puede haber causas sociales, culturales, económicas, políticas, de raza, etc.

¹⁶ Todos estos pueden influir en la demanda del producto.

¹⁷ Las conclusiones deben dar lugar a problemas que deben resolverse y a oportunidades que deben aprovecharse.

Hay que tener presente que no se trata de buscar soluciones, habrá tiempo más adelante para eso. Es el momento de delimitar los puntos que merecen especial atención, sin intentar solucionarlos.

7. OBJETIVOS DE VENTAS

Cuando se intenta plasmar un Plan de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de ventas. Este es uno de los aspectos más importante y complicados.

Describir los objetivos de ventas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el Plan de Marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de Marketing, establecer el número y calidad de los canales de distribución y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar.

Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto en la empresa, deben ser simultáneamente alcanzables y constituir un reto. En definitiva, deben basarse en una estimación de las oportunidades del mercado, siendo realistas, sin apuntar a metas no realizables que puedan provocar decepción, y sin promover, tampoco, los que son demasiado fáciles de lograr y que no incitan a una mejora continua.

Hay que especificarlos en el tiempo, acotándoles entre un momento de comienzo y un momento de final¹⁸. Los objetivos a largo plazo son necesarios para planificar la dirección futura de la empresa en áreas como equipamiento, personal y capital. Además, los incluidos en el primer año condicionarán a los del siguiente.

También es preciso que los objetivos sean medibles, lo que supone que puedan ser expresados en termino de pesos, o de la moneda legal vigente, y unidades vendidas.

Al desarrollar las metas de ventas no hay que olvidar la existencia de factores cuantitativos y cualitativos. Los primeros son aquellos que pueden ayudar numéricamente a calcular las ventas, siendo bueno comenzar con los datos de los años anteriores. Las tendencias del mercado y de la empresa son los aspectos mas importantes a considerar cuando se proyecta para el futuro.

Los segundos son mas subjetivos, ya que es muy difícil cuantificar cierto tipo de información. Por la tanto, la interpretación de la información subjetiva adicional permite ajustar mejor las ventas.

Al diseñar los objetivos de ventas se debe conocer también el nivel de beneficios dentro del segmento del producto comercializado. De este modo los descensos o aumentos en el precio del producto pueden relacionarse con aquellos ya que los precios afectan dramáticamente el volumen de ventas y los beneficios.

Diseño de los Objetivos de Ventas

En la metodología para construir los objetivos de ventas se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que significa que las ventas se compondrán de datos estimados y datos objetivos:

- **Establecer metas de ventas cuantitativas**

Si se dispone de los datos necesarios es conveniente realizar este paso mediante tres métodos diferentes: externo, interno y exceso de gastos. Cada uno de ellos dará lugar a objetivos diferentes, recomendándose utilizarlos simultáneamente para así disponer de tres aproximaciones a la hora de tomar una decisión fina.

- **Método externo:** En primer lugar se buscan los datos de ventas del mercado total para los tres próximos años. Después se estima la cuota de mercado propia para esos tres años. Por último, se multiplica la cuota de mercado por las ventas del mercado total para obtener las ventas propias en los próximos tres años. Las estimaciones del futuro deben realizarse tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.

¹⁸ Es importante tener objetivos a corto y largo plazo.

- Mercado interno: En este caso se utilizan datos Internos de la empresa; es decir, en base a las ventas de los años anteriores y estudiando su tendencia se construyen las previsiones de ventas para los próximos años. Primero se estudian los datos de la empresa en su conjunto, después se estudia cada producto por separado. Para terminar, se concilian los datos globales con la suma de los datos parciales.

El siguiente paso es determinar los datos en base al lugar en donde fueron generados, esto es, canales de distribución, puntos de almacenamiento, zonas geográficas, etc.

- Método del exceso de gastos: Para utilizar este método se necesitan los presupuestos de los años anteriores de la empresa. Hay que revisar el costo de las materias primas, márgenes de operación, gastos y beneficios para nuestra empresa, para la competencia y para el mercado en general.

Decidir los Objetivos de Ventas

Una vez aplicados los métodos anteriores hay que elegir los objetivos de ventas. Deben ponderarse los tres métodos, pues uno de ellos puede ser más importante que los otros y recibirá mayor atención. Esto no significa que se pueda prescindir de uno o dos métodos, es esencial emplear los tres por separado para descubrir discrepancias. En este paso el buen juicio es vital.

Ajuste Cualitativo

Hay que revisar los factores cualitativos que puedan tener impacto en las ventas futuras¹⁹. Mediante estos factores se incrementan o disminuyen los objetivos de ventas por medio de porcentajes²⁰ dependiendo del grado estimado de impacto para cada factor cualitativo.

Terminado el proceso de fijación de los objetivos de ventas hay que realizar un breve sumario del proceso utilizado, las presunciones que se han tenido en cuenta y los factores considerados. Cualquier fuente de información utilizada debe incluirse en los apéndices del Plan de Marketing, pues es posible encontrar un mercado objetivo menor de los esperado, y quizás nuestra empresa no tenga el capital necesario, probablemente haya una competencia mayor de la prevista, puede que la demanda no sea la esperada, etc. Todos estos factores afectan negativamente la previsión de ventas.

En la misma línea, cuando se realicen las fases sucesivas del Plan de Marketing se podrán descubrir factores que afecten la previsión de ventas, y por lo tanto, habrá que tenerlos en cuenta.

Finalmente, cuando el Plan de Marketing este en su fase de ejecución hay que presentar especial interés a la ventas producidas hasta el momento actual; así se sabrá si se van cumpliendo las expectativas, pudiendo reajustar, en su caso, las previsiones de ventas para el segundo y tercer año de ejecución.

8. MERCADO OBJETIVO

Puesto que los beneficios de la empresa derivan de las ventas, y estas dependen completamente del número de compradores, es fundamental estudiar el mercado objetivo; esto es, saber a quien va dirigido el producto y como satisfacer sus necesidades ya que esto es la clave del resto del Plan de Marketing.

Como se ha dicho definidos los objetivos de ventas, es necesario determinar a quien va dirigido el producto, esto constituye el estudio del mercado. Es posible concentrar los esfuerzos en un grupo de consumidores con las mismas necesidades y hábitos de compras.

La segmentación es un proceso de selección que divide el mercado total en porciones con características similares, permitiendo realizar las mayores ventas posibles con un bajo costo. El mercado objetivo se determina en primer lugar seleccionando los consumidores actuales y

¹⁹ Al llegar aquí ya se dispone de objetivos cuantitativos.

²⁰ Pueden ser positivos o Negativos.

potenciales, y en segundo lugar desglosando el grupo anterior en los segmentos más importantes.

Al segmentar el mercado se determinan los consumidores finales del producto que constituyen el mercado primario. Además, es posible considerar un mercado secundario tal como un segmento pequeño con una tasa de consumo muy grande, otro mercado secundario puede ser un mercado intermedio, o personas con influencia en la decisión de compra.

Mercado Primario: Consumidores

Determinación de los Consumidores: Se debe determinar el mercado primario. Hay que considerar: 1. La cantidad comprada, 2. El tamaño del mercado, 3. Que elige la competencia como su mercado objetivo y 4. El beneficio esperado en cada mercado considerado.

Si los que compran son diferentes a los usuarios hay que decidir quien constituye el mercado primario; unos u otros, o quizás ambos. Un ejemplo típico lo constituyen los juguetes para niños, los usuarios son los niños, pero los compradores sus padres.

Comparar el mercado objetivo con el entorno: Ahora, una vez que el mercado primario está determinado, se comparan los factores demográficos con el entorno general de la empresa. De esta forma se descubre si es posible modificar el mercado objetivo, siempre con la intención de ampliar el mercado. Aun cuando esto no sea posible, el análisis servirá para descubrir las diferencias entre los consumidores propios y los de la competencia. También se descubrirán los factores por los que se prevé tener éxito y las posibilidades de atraer nuevos sectores de consumidores.

En este punto es importante tener en cuenta el análisis de la empresa (previamente realizado), para descubrir las regiones geográficas con mayor potencial, etc. Esto permitirá ampliar, reducir o simplemente redefinir el enfoque geográfico del mercado objetivo.

Siempre hay que tener presente el mercado actual. Antes de hacer algún cambio hay que estudiar concienzudamente al consumidor actual ya que un cambio en el mercado objetivo puede provocar la pérdida de consumidores²¹.

Comprador fuerte: Se debe comprobar si existe un grupo de compradores que representando menos del 33% realizan más del 66% de las compras. En este caso, tal mercado, constituye el grupo primario. En el mercado de consumidores los factores que describen los compradores fuertes pueden incluir información demográfica, geográfica, de tipos de vida, de uso o hábitos de compra, etc.

Definir cantidad y calidad del mercado objetivo: Habitualmente no existe un grupo fuerte de compradores, una minoría no suele comprar la mayoría de los productos. Si es así, hay que buscar los grupos de consumidores con una tasa de consumo mayor al 110% hasta lograr al menos el 50% de todo el mercado²². En algún caso habrá que añadir algún grupo con una tasa menor del 110% para lograr al menos el 50% de todos los consumidores.

Es importante comprender que este proceso de selección es una aproximación que no debe considerarse definitiva; siempre hay que asegurar la continuidad de la empresa.

Mercado Primario: Clientes Industriales

- Determinación de clientes industriales: Se deben conocer los clientes industriales actuales en cuanto a su clasificación industrial; tamaño, geografía, aplicación del producto, estructura organizativa, antiguos y nuevos usos del producto, etc. Hay que determinar si es mejor concentrarse en los mayores clientes actuales o, si es mejor considerar clientes pequeños pero con gran potencial.
- Clientes con gran potencial: Después de redefinir el actual mercado objetivo para explotar su potencial de compras, hay que comparar el mercado propio con una clasificación de industrias para seleccionar aquellos clientes con mayor potencial.

²¹ En lo posible lo que se busca es ampliar el mercado, más no cambiarlo.

²² Se debe usar este proceso selectivo para cada factor geográfico o demográfico considerado en el análisis de la empresa.

Tanto si ya son clientes nuestros como si no, los clientes con fuerte potencial son fundamentales y requieren un trato especial.

- Definir el proceso de decisión: Una vez que los clientes industriales actuales y potenciales están segmentados, se determinará la secuencia del proceso de decisión y el criterio de compras; para esto es necesario saber quien realiza la compra, y si lo hace individualmente o en compañía.

Mercado Secundario: Consumidores y Clientes Industriales

Concluido el proceso de determinar el mercado primario se debe prestar atención al mercado secundario:

- **Consumidores:** En el estudio del mercado primario se habrán descubierto grupos de usuarios con una tasa de uso muy alta pero pequeño en cantidad por lo que no estarán incluidos en el mercado primario. Estos grupos minoritarios forman parte de los consumidores secundarios. El resto del mercado secundario lo constituyen los grupos de influencia, que sin ser usuarios tienen gran influencia en las decisiones de compra.
- **Clientes industriales:** En este caso, el mercado secundario esta constituido por empresas que sin ser grandes compradores mantienen un alto potencial de compras. Además, en algunos casos se incluyen a los intermediarios como parte del mercado secundario.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Los objetivos y estrategias forman el corazón del Plan de Marketing. Los objetivos describen qué debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen cómo deben enlazarse los objetivos.

Los objetivos y estrategias se desarrollan revisando las previsiones de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Hay que tener presente que aunque esta sección no necesita mucho esfuerzo en cuanto a búsqueda de información o cálculos, sí se requiere mucho tiempo de reflexión. Aquí se marca la diferencia de la empresa; las ideas innovadoras resultan importantes en este punto.

9. OBJETIVOS DE MARKETING

Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para personas de empresa. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing debe:

- Ser específico
- Ser medible
- Referirse a un periodo de tiempo limitado
- Afectar el comportamiento del mercado objetivo

Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

Usuarios actuales. Los objetivos básicos son: a) Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas; y b) Incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio.

Nuevos usuarios. Sus objetivos básicos son: a) Incrementar el número de nuevos clientes; y b) Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes.

Ya se ha dicho más arriba que para desarrollar los objetivos de marketing primero hay que revisar los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas.

Revisar los objetivos de ventas: Los objetivos de ventas determinan los parámetros necesarios para definir los objetivos de marketing. Hay que revisar las razones por las que se estimaron los objetivos de ventas a la baja o se han mantenido. Los motivos para establecer objetivos a la baja quizás se encuentren en una lata competencia, en pérdida de clientes o por razones coyunturales. Todos los motivos encontrados deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos de marketing.

Revisar el mercado objetivo: El mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos de ventas, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio.

Revisar los problemas y oportunidades: Los problemas y oportunidades descritos anteriormente son fundamentales para establecer los objetivos de marketing. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos de marketing.

Formular objetivos racionalmente: Teniendo en cuenta todos los factores descritos en los pasos anteriores se llega al punto de definir los objetivos de marketing. Hay que ser lógico y racional; por ejemplo, no se puede pretender fijar unos objetivos de marketing que sean compatibles con el mercado objetivo.

Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo²³. Los objetivos de marketing reflejan las diferencias entre los diversos tipos de empresas. Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos de marketing muy diferentes.

10. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un “Marketing Mix” específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

- **Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado:** Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Para responder a esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Las estrategias generales más comunes son:

Estrategias nacionales, regionales y locales: Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

Estrategias estacionales: Las decisiones estratégicas deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa

²³ Los objetivos a largo plazo pueden incluir estudios de ampliación a nuevos mercado geográficos.

debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

Estrategias competitivas: Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

Estrategias del mercado: Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias del producto: Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

Estrategias del precio: Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr un posición ventajosa frente a la competencia.

Estrategias de penetración, distribución y cobertura: Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en que zona deben redoblar los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

Estrategias del personal de ventas: Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

Estrategias de promoción: Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

Estrategias de gastos: Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

Estrategias de anuncios: Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.

Estrategias de publicidad: Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

Estrategias de investigación y desarrollo: Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación.

11. POSICIONAMIENTO

Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.

Sin importar lo que se venda, el posicionamiento es importante ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, etc. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo.

Un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo. Si hay que crear un nuevo nombre para un producto se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido.

En la definición de un posicionamiento a largo plazo hay que tener en cuenta el producto que se pretende vender, los deseos y necesidades del mercado objetivo y, finalmente, la competencia.

El análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrados, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Hay que revisar los puntos fuertes y débiles del producto para ver como diferenciarse de la competencia. En todo caso, siempre hay que buscar aspectos que los consumidores puedan percibir.

Tipos de posicionamiento

Mediante diferencias en el producto: Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si, el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo.

Mediante una característica clave: Es necesario preguntarse que beneficios ofrece el producto para que el consumidor lo encuentre excepcional. No se trata de construir nuevas características, sino más bien, resaltar alguna que no esté explotada.

A través de los consumidores del producto: Se puede posicionar el producto ofreciendo un lugar, un producto o servicio especial para un grupo determinado de consumidores.

Mediante el uso: Muchas veces se puede posicionar teniendo en cuenta cómo y dónde se usa el producto; es decir, prestando atención al uso que se le da al producto.

Contra un categoría: En este tipo de posicionamiento se trata de crear un concepto enfrentado a una categoría de productos ya establecida.

Contra un Competidor: Se pretende colocar el producto enfrentado al de uno o varios competidores. Este método puede resultar satisfactorio a corto plazo.

Mediante asociación: Suele ser efectivo cuando no se dispone de un producto claramente diferente a los de la competencia. Se trata de asociar el producto a algo que tenga ya una posición bien definida. Este método puede realizarse con bajo costo.

Con un problema: El posicionamiento de este tipo pretende presentar al producto como una solución a un problema existente; no hay que cambiar el producto, sino enfocarlo de tal modo que se descubra su utilidad ante un problema actual.

Métodos para posicionar el producto

Conocidos los diferentes tipos de posicionamiento hay que evaluar el enlace del producto con el mercado objetivo en relación con los competidores para conseguir una posición específica.

Posicionamiento mediante adaptación: En este método se posiciona el producto adaptando la ventaja diferencial que posee a los deseos y necesidades del mercado objetivo. Se deben realizar cuatro pasos:

Analizar a los competidores

- Buscar las diferencias, positivas y/o negativas
- Enumerar las características del mercado objetivo en términos de deseos y necesidades
- Adaptar el producto al mercado

Posicionamiento mediante planificación: Se estudian las características del producto que son importantes para el mercado objetivo, ordenando todos los productos según las mismas. Este tipo de planificación es interesante cuando se dispone de información cuantitativa del mercado. Las ideas preconcebidas acerca de mercado objetivo pueden diferir notablemente de los datos obtenidos a través de la información primaria. Aun cuando no se disponga de este tipo de información, el método puede utilizarse con las estimaciones propias del mercado.

Este método consta de tres pasos:

- Listar en orden de importancia las características del producto genérico
- Cuantificar cada producto en las características del punto anterior
- Revisar la posición que ocupa nuestro producto en los atributos más importantes una vez que el mapa de posicionamiento está completo.

Cuando se ha determinado cómo se pretende que el mercado objetivo perciba el producto, se esta en disposición de desarrollar la estrategia de posicionamiento. Es conveniente considerar más de un método de posicionamiento para después elegir el que mejor refleje el producto en comparación con la competencia. Todas las alternativas relacionaran producto, competencia y mercado objetivo, pero cada alternativa se fijará más en un factor que en los demás.

Un posicionamiento sencillo proporcionará una dirección clara para la gestión de todas las variables claras del marketing operativo. Un cambio dramático en el posicionamiento debe considerarse meticulosamente. Una vez que se ha establecido la nueva posición hay que intentar retener el máximo número de consumidores actuales. Si el cambio de posición es muy drástico puede estudiarse la posibilidad de cambiar el nombre del producto.

12. ESTRATEGIA FUNCIONAL

Finalizado el análisis y fijado los objetivos del Plan a nivel de la corporación o de las unidades de negocio, es necesario desarrollar la Estrategia Funcional de Marketing, caracterizada por ser preferentemente descentralizada a nivel de unidad de negocio y por la naturaleza externa de su desarrollo. La esencia de la función es entender las necesidades del consumidor, potenciar nuevas necesidades y monitorizar su comportamiento.

Las decisiones que se deben tomar se refieren a por una parte a la elección del marketing mix: decisiones sobre producto, precio, distribución y promoción. Por otra parte a las medidas y evaluación de la distancia entre objetivos y realizaciones en términos de las ventajas competitivas previstas. Al establecer el Plan de Marketing no debemos olvidar la referencia al despliegue funcional de los competidores (inteligencia externa). A pesar del carácter externo de la función de marketing debemos asegurar también la coordinación con las otras funciones (inteligencia interna). No conviene minusvalorar la importancia de estas dos dimensiones de la estrategia funcional. La gran ventaja competitiva de la industria japonesa radica, precisamente, en anteponer coordinación a especialización funcional. La rotación periódica de sus directivos funcionales enriquece su cultura de empresa evitando el aislamiento funcional. Como consecuencia, la empresa japonesa reduce en un tercio el tiempo que en la empresa europea o norteamericana transcurre entre el desarrollo de un producto y su colocación en el mercado.

Producto, Marca y Envase

Definida la posición del producto, hay que analizar si éste cumple las expectativas esperadas. El producto, la marca y el envase son los elementos más importantes del marketing mix; ellos hacen realidad el posicionamiento elegido. El producto, su marca y su envase se identifican como una única entidad y es por lo que ambos factores se consideran en un único aparatado.

Antes de realizar esta parte del Plan de Marketing hay que revisar las direcciones propuestas por los problemas y oportunidades y las estrategias de marketing que afectan al producto, marca y envase. Si el Plan de Marketing no se realiza para promover un nuevo producto o para modificar un producto existente no es necesario incluirlo en el plan.

- **Producto**

En el caso de bienes de consumo, venta al detalle y ventas a clientes industriales, el producto es un objeto tangible que se vende a consumidores. Sin embargo, para empresas de servicios el producto toma la forma de un objeto intangible, de un servicio; en este caso el producto es un beneficio futuro o una promesa futura. La palabra “producto” engloba por tanto los dos conceptos: bien y servicio.

Atributos del Producto. Se debe prestar especial atención a si existe una necesidad o una oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender la línea actual de productos. A este respecto es importante determinar los atributos fundamentales para los consumidores y la ventaja diferencial que posee nuestro producto. Si existen aspectos negativos para éste, hay que desarrollar objetivos y planes para contrarrestar dicha situación.

Segmentación del Producto. El objetivo de la segmentación del producto es satisfacer las necesidades específicas del consumidor considerando factores demográficos y de estilo de vida. Una posibilidad es ofrecer diferentes tamaños en relación a diferentes usos del producto²⁴.

Otra vía de segmentación es utilizar diferentes características del producto para atraer diferentes mercados objetivos. Habitualmente, un producto nuevo no necesita segmentarse mucho, pero cuando aumenta la competencia la segmentación es esencial.

Innovación del Producto. Otro aspecto importante en el análisis es el relativo a las innovaciones técnicas. El futuro será de quien preste atención continua a los cambios de los deseos y necesidades del consumidor y les haga frente. Pueden distinguirse cuatro tipos diferentes de innovación: 1) nuevos usos para producto viejos; 2) mejoras del producto; 3) extensión de una línea de productos y 4) nuevos productos.

Costos del Producto. Finalmente deben analizarse los costos de los productos. Si existen formas de producir o comercializar mejor el producto hay que explotarlas; así se podrá ser más competitivo en el precio o se podrá introducir un nuevo producto a menor precio.

Desarrollo de un Plan para el Producto

Lo primero es establecer los objetivos para el producto, para ello es posible fijarse en uno o mas de los cinco aspectos siguientes:

- Desarrollar nuevos productos.
- Desarrollar líneas nuevas para una marca existente.
- Desarrollar nuevos usos para productos existentes.
- Mejora de productos.
- Encontrar vías más eficientes para producir o vender el producto.

Además de considerar uno o varios de los factores anteriores, habrá que incorporar aspectos específicos relativos a la distribución.

²⁴ Tamaño pequeño para usuarios individuales y tamaño grande para las familias o para usuarios con gran ratio de consumo.

Establecidos los objetivos del producto, hay que fijar los planes; es decir, cómo se enlazan construyendo un marco genérico que englobe todos aquellos.

- **Marca**

La marca es el nombre del producto, servicio o empresa. Los consumidores asocian el producto a la marca; por esta razón el nombre debe ayudar a comunicar el posicionamiento del producto.

Desarrollo de una Marca. La selección de un nombre para un producto es una operación delicada. Es preferible utilizar un procedimiento que en términos generales consistirá en:

- Establecer los objetivos de la marca.
- Establecer el Plan de Marca.
- Establecer una lista de propiedades para la marca.
- Selección del nombre.

- **Envase**

El envase protege al producto, muestra sus características y es la imagen del producto. La importancia de un buen envase es conocida por los expertos en marketing pues ayuda a que los consumidores conozcan el producto, ya que debe llamar su atención y debe diferenciarse de los envases de la competencia.

El envase debe anunciar el nombre del producto o la identificación de la gama, debe comunicar las ventajas del producto de una forma clara y sencilla²⁵. El color elegido debe encajar con el posicionamiento del producto y debe ser conveniente para el usuario.

También conviene tener en cuenta que una idea creativa de envase puede solucionar muchos problemas que no pueden eliminarse mediante otras áreas del marketing. El tamaño y forma del envase pueden promover a mantener un gran stock de producto.

Desarrollo de un Plan para el Envase. Los factores a considerar para elegir un envase son muchos, los principales son:

Dar a conocer el producto en el punto de venta.

Comunicar características del producto y su posicionamiento.

Generar un impulso de compra.

Proporcionar protección para el producto.

Proporcionar un fácil uso del producto.

Comunicar ofertas promocionales.

Tener un tamaño, forma, color y diseño convenientes.

Debe tenerse en cuenta que el envase es un medio de comunicación con el usuario del producto, no solamente un medio para proteger el producto.

- **Precio**

El precio es la herramienta de marketing para la que es más difícil realizar un Plan. La fijación del precio del producto es crítica ya que debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y deber ser suficientemente bajo como para ser competitivo²⁶. El Plan para el Precio, requiere flexibilidad, disciplina y juicio para lograr ser competitivo, complementar la posición del producto y maximizar ventas y beneficios.

Se puede definir el precio como el valor monetario del producto. Hay muchos factores que afectan el precio del producto, tales como:

²⁵ El envase debe generar un impulso a comprar.

²⁶ Además, el precio de un producto afecta su posicionamiento.

Costos. El costo de un producto es usualmente el factor que más afecta el precio de venta. El costo viene dado por: materiales necesarios para la fabricación, costos de fabricación, de distribución, de marketing, de ventas, etc. Hay que calcular todos los costos para fijar un precio que los cubra y proporcione beneficios.

Los costos pueden clasificarse en fijos y variables; los costos fijos son los que se producen independientemente de la cantidad del producto vendido; los costos variables son proporcionales a la cantidad del producto vendido. Una política agresiva de precios debe asegurar que se cubran los costos variables, de otro modo sería conveniente revisar la viabilidad del producto. De todas formas una política tan agresiva solo puede mantenerse a corto plazo, en el largo plazo se debe asegurar que el precio cubra tanto los costos fijos como los variables y proporcione un beneficio adecuado.

Competencia. Un cambio en los precios de la competencia causa movimientos relativos en todo el mercado. Un estudio de precios a largo plazo permite estimar la demanda.

Tipo de Producto. El tipo de producto ocasiona grandes diferencias en las decisiones sobre precios. Un producto puede ser nuevo o estándar; en el primer caso se tiene más libertad en el precio, dando lugar a un posicionamiento determinado. En el segundo caso, y debido a que ya existe mucha competencia en el sector, los precios prácticamente vienen fijados por el mercado.

Momento del Ciclo de Vida. Muchos productos describen un ciclo de vida; conociendo donde se encuentra el producto actualmente, se puede predecir la estructura de precios de la competencia.

Elasticidad de Precios. Hay falta de elasticidad en los precios cuando la demanda permanece estable ante variaciones en los precios; generalmente se debe a la falta de productos sustitutivos. En todo caso, es fundamental estudiar la elasticidad de los precios para saber si pueden lograrse más beneficios aumentando los precios o no.

Desarrollo de un Plan para el Precio

La fijación de un precio adecuado se compone de dos pasos: fijar los logros a alcanzar con los precios y establecer las alternativas de precios.

Los objetivos de precios se describen en términos de precio bajo, alto o en paridad; precios diferentes según zonas geográficas y precios variables en el tiempo;

Precio bajo, alto o en paridad. Revisando las estrategias de marketing y los problemas y oportunidades relativos al precio hay que decidir entre una de las siguientes posibilidades: precio bajo, precio alto o paridad en el precio.

- **Los motivos del precio bajo, suelen ser:**

expandir el mercado;

provocar que nuevos usuarios prueben el producto;

si hay gran elasticidad de precios, se pueden aumentar los beneficios disminuyendo los precios;

reforzar estrategias competitivas, frecuentemente en un mercado maduro;

contrarrestar políticas agresivas de precios de la competencia, y

construir una barrera de entrada alta.

- **Precio alto. Motivos a tener en cuenta:**

necesidad de recuperar rápidamente las inversiones realizadas;

acumular beneficios para cubrir costos de investigación y desarrollo, de esta manera se podrá mejorar el producto;

reforzar una imagen de calidad;

si no hay elasticidad de precios;

el producto está en su fase de introducción, hay pocos competidores y el producto presenta una ventaja diferencial;

se pretende maximizar beneficios y no tanto las ventas;

el producto tiene un ciclo de vida muy corto, y

el producto es difícil de copiar o reproducir o tiene patentes de protección.

Paridad en el precio. Esta opción puede elegirse cuando el producto tiene características superiores a las de la competencia; al disponer de esa ventaja diferencial el precio se fija al nivel de la competencia. Otro motivo puede ser cuando se ofrecen ventajas adicionales e incluso a servicio, garantía, canales de distribución, etc.

Precios diferentes según zonas geográficas. Muchas veces no se opta por una estructura de precios uniforme en todo el país. Un mercado puede tener mucha más competencia y necesita precios más bajos, o puede optarse por disminuir los precios para aumentar la cuota de mercado en alguna zona geográfica.

Precios variables en el tiempo. Hay que decidir si la estructura de precios será fija durante todo el periodo de tiempo o si sufrirá cambios. Hay que recordar que el precio es una herramienta para poner en marcha estrategias de marketing y está ligado a la consecución de beneficios.

Una vez que se han establecido los objetivos de precios hay que elaborar las alternativas para el precio; para ello deben tenerse en cuenta las estrategias de marketing, los problemas y oportunidades y la estructura de costos (fijos y variables).

- **Distribución**

La distribución se considera como una herramienta más del marketing. Hasta ahora se ha prestado atención al desarrollo de planes para persuadir al consumidor de que compre el producto. La distribución se preocupa por hacer que el producto esté accesible para cubrir la demanda provocada.

Se define la distribución como la transmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un Plan de Distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.

Penetración o cobertura del mercado. Hay que estudiar cuantos almacenes o puntos de distribución existen, cuál es su área de influencia. Ante estos datos se podrá pensar en abrir nuevos centros de distribución si es que actualmente no se cubre todo el mercado deseado. Por el contrario, si debido a una mala planificación anterior existen más centros de distribución de los necesarios para abastecer el mercado, se debe pensar en cerrar alguno(s) de ellos.

Tipo de mercado. Hay que buscar las tendencias en que la empresa pueda obtener una ventaja diferencial. No hay que olvidar que el precio, el tipo de producto y el momento del ciclo de vida de éste, afectan el canal de distribución.

Si el producto es nuevo y todavía está en fase de prueba, los niveles de producción serán bajos y se precisarán canales de distribución específicos y limitados. Incluso, el producto puede requerir personal de venta concreto debido a su complejidad y novedad. En esta situación se debe estudiar primero el tipo de vendedores necesario antes de establecer objetivos de distribución.

Cuando el producto ya está establecido, los niveles de producción serán elevados y el uso del producto estará estandarizado; como consecuencia no se necesitará un procedimiento especializado de venta. Puede ser apropiado utilizar autoservicios o venta en máquinas automáticas este es un medio de distribución en que el consumidor realiza la compra sin necesidad del vendedor.

Existen muchos tipos de distribución, debiendo estudiar qué canales, de entre los más apropiados para el producto, tienen mayor volumen de ventas y cuáles tienen un mayor crecimiento; después se listan las características de cada tipo de distribución en función de la

segmentación del mercado, del servicio postventa, del precio, para si poder elegir el canal más apropiado.

Geografía. En el análisis de la empresa se ha estudiado el mercado objetivo por zonas geográficas; esta información debe considerarse aquí para analizar los canales más adecuados en las diferentes regiones de venta. Si el potencial de compra de una zona geográfica es notablemente superior al resto, debe estudiarse una distribución específica²⁷.

Tiempo. El producto puede no consumirse por igual en las diferentes épocas del año; cuando se produce esta situación se debe prever una distribución adecuada en el momento más desfavorable. En este punto, los planes de distribución deben considerar una planificación a medio / largo plazo.

Desarrollo de un Plan de Marketing para la Distribución

- El primer paso consiste en establecer objetivos cuantitativos de distribución para los cuatro factores anteriores: penetración, tipo de mercado, geografía y tiempo.
- El segundo paso consiste en establecer diversas alternativas de distribución, teniendo en cuenta la venta al por menor y empresas de servicios y la venta al por mayor y empresas con clientes industriales.

Personal de Ventas

Es necesario estudiar el personal de ventas y el programa de ventas, ya que ambos factores constituyen el contacto día a día de la empresa con el consumidor. Para las empresas que venden fundamentalmente a clientes industriales, el personal de ventas incorpora el factor humano en el marketing mix. En todo caso, el personal de ventas es la unión fundamental entre la empresa y su mercado objetivo.

El tema del personal de ventas hace referencia a todas las operaciones que se llevan a cabo en el punto de venta, oficina, almacén u otros entornos como la venta puerta a puerta, el telemarketing, etc. Esto incluye la contratación y la dirección del personal de ventas, la gestión del stock en el punto de venta, la preparación del producto para la venta, así como la presentación y mantenimiento del producto, el trato hacia el cliente, etc.

Algunos factores que afectan al personal de ventas y que hay que tener en cuenta son:

Detallista y empresas de servicios. En este caso hay que determinar ratios de ventas realistas y alcanzables. Hay que calcular un objetivo en cuanto al porcentaje de clientes que realizan la compra frente a los que no llegan a efectuarla. Si se trata de una empresa de servicios, un objetivo puede consistir en el número de clientes servidos frente a los que representan posibilidades de compra. Si se dispone de información primaria se deben construir los ratios anteriores de la propia empresa y de la competencia durante cada año; así se obtiene la tendencia que puede plasmarse en los ratios de venta del Plan de Marketing.

Adicionalmente, los detallistas y las empresas de servicios deben tener en cuenta el comportamiento del cliente al establecer su personal de ventas y plan de operaciones. Si se determina que el cliente compra más fácilmente después de una demostración o degustación del producto, hay que considerar esa posibilidad en el Plan de Operaciones. Otro factor importante es la presión que se pretende efectuar sobre el comprador en el punto de venta, se puede implantar un autoservicio o se puede decidir otorgar una comisión a los vendedores. En el primer caso el consumidor se sentirá libre a la hora de decidir; en el segundo caso el personal de ventas intentará presionar al cliente para que efectúe la compra.

Si el producto es muy técnico, el comprador deseará una mayor información y así mismo, una técnica de venta más profesional. Los hábitos de compra, el tipo de producto y el tipo de comprador, determinan el procedimiento adecuado de venta²⁸.

²⁷ También hay que considerar el posible crecimiento demográfico.

²⁸ No hay que olvidar que el costo de venta es otro factor a tener en cuenta.

Mayoristas y empresas con clientes industriales. Al diseñar el personal de ventas hay que pensar en mercados intermedios. Se considerará otro tipo de información medible: el número de llamadas telefónicas, número de demostraciones realizadas, número de congresos o exposiciones, etc. Este tipo de parámetros proporciona una orientación en cuanto a la fuerza de ventas y constituye una ayuda cuando se analizan los resultados obtenidos por el personal de ventas.

Los mayorista utilizan tres métodos para vender su producto: método directo, método indirecto, distribuidores y método mixto. La decisión sobre qué método se utilizará se debe tomar después de considerar aspectos como:

Determinar si el mercado es horizontal o vertical: Un mercado vertical es el constituido por una o dos empresas; es muy especializado y el número de detallistas es muy pequeño. Se utilizará el método directo, normalmente, ya que la venta depende mucho de las relaciones personales. No obstante, si el mercado es horizontal se preferirá el método indirecto.

Calidad del producto: Con un personal de ventas propio se puede controlar la fuerza de ventas, por esta razón las empresas con productos de alta calidad prefieren el método directo.

El potencial del mercado: Si se dispone de un único producto con un potencial de ventas limitado, es muy difícil generar suficiente demanda que justifique el costo de un personal de ventas propio.

Concentración geográfica: Si el mercado se encuentra concentrado geográficamente es más fácil ir directamente hasta los consumidores; en otro caso se optará por utilizar el método indirecto.

Aspectos técnicos del producto: Cuanto más técnico sea el producto, más justificado será disponer de un equipo propio de ventas.

Producto específico o estándar: Si el producto es estándar es posible distribuirlo a través de varios canales y aplicar diferentes métodos de ventas.

Fuerza financiera de la empresa: El método directo es más caro de llevar a la práctica (aunque puede dar mejores resultados). Como consecuencia la empresa sopesará las diferentes opciones de distribución en cuanto a su costo de implantación.

Desarrollo de un Plan para el Personal de Ventas

Establecer criterios para el personal de ventas. Los criterios del personal de ventas y las operaciones de venta necesarias deben especificarse tanto como sea posibles y deben incluir los siguientes puntos:

Para Detallistas y Empresas de Servicios:

contacto con el cliente, porcentaje de compradores frente al total de personas que se acercaron al establecimiento;

comportamiento del cliente, porcentaje de usuarios a los que se ha convencido para que prueben el producto o asistan a una demostración; y

los ratios de venta específicos para la empresa

Para Mayoristas:

el número y tipo de empresas con las que se precisa contactar a través del equipo de ventas;

el número de pedidos realizados por cada empresa;

ratios de venta, número de contactos frente al número de ventas;

el volumen del negocio por vendedor; y

comportamiento de compra específicos como por ejemplo el número de clientes interesados en información sobre futuros productos.

Planes para el personal de ventas. Debe tenerse en cuenta:

- **El entorno de ventas:** Un minorista debe decidir si es más conveniente implantar un autoservicio o si se utilizará venta por teléfono o venta puerta a puerta. Un mayorista puede optar por un método directo, indirecto o mixto de ventas.
- **Los parámetros operativos del equipo de ventas:** Hay que decidir la estrategia en cuanto a remuneración de los vendedores, responsabilidad otorgada, método de pago, etc.
- **Incentivos de venta:** Si se van a emplear incentivos de venta, éste es el momento de describir el criterio a utilizar.

Requisitos geográficos y estacionales.

- **Método operativo:** Debe describirse la técnica de venta, los cursos de formación para los vendedores, etc.
- **Operaciones de almacén:** Procedimiento a usar con el stock, mantenimiento y presentación del producto al público.
- **Promoción**

La promoción es una herramienta de marketing muy poderosa a corto plazo. Desarrollar un Plan de Promoción requiere mucha creatividad e intuición. Habitualmente estas operaciones se realizan sobre la marcha, sin ninguna planificación, resultando un plan muy costoso, empleando demasiado tiempo y esfuerzo en desarrollar ideas de promoción inapropiadas para el mercado y la situación de competitividad existente. La clave consiste en establecer primero los objetivos y las estrategias de promoción para después desarrollar ideas innovadoras adecuadas al mercado.

Se define la promoción como una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para obtener un incremento en el comportamiento de compra a corto plazo.

Hay dos clases de promoción según hacia quién se dirija: **hacia consumidores y hacia intermediarios**. En el primer caso se intenta influir directamente en el consumidor final; en el segundo caso, la promoción se dirige hacia mercado intermedios. La mayor diferencia entre un tipo y otro, además de tener diferentes mercados objetivos, se concreta en el medio de comunicación empleado. La promoción hacia consumidores suele emplear medios de comunicación masivos o en el punto de venta. La promoción hacia intermediarios se realiza a través de correo, publicaciones especializadas, o mediante personal de ventas.

Los incentivos de promoción pueden catalogarse en cuatro áreas: 1. incentivos de precio, más producto por el mismo precio; 2. producto, regalando muestras del producto; 3. regalos, oportunidad de obtener un premio por la compra, y 4. varios, participación en concursos, loterías, fiestas, o cualquier otro tipo de experiencia similar.

Existen muchos tipo de promoción, cada uno con sus ventajas e inconvenientes. Entre ellos se destacan: descuentos de precios temporales, cupones, muestras gratuitas, regalos, premios, juegos.

El periodo de retorno es otro factor a tener en cuenta, existiendo tres posibilidades para que el mercado reciba incentivos de compra:

- **Inmediato:** el consumidor recibe el incentivo instantáneamente, con o sin la compra del producto.
- **Con retraso:** el consumidor recibe el incentivo en la siguiente compra o al cabo de un periodo de tiempo específico después de la compra del producto.
- **Mediante un cambio:** el consumidor recibe el incentivo cambiando algo en el establecimiento de compra o en otro lugar.

Promoción a Corto Plazo

Antes de desarrollar los objetivos de promoción, los programas y la puesta en marcha, hay que establecer los objetivos de venta de promoción a corto plazo. La promoción es la única

herramienta de marketing para la que se describen objetivos de venta concretos, ya que la promoción incide directamente en los hábitos de compra y se especifica en el corto plazo.

Hay que establecer objetivos de venta debido a la promoción por dos motivos. El primero es que pueden evaluarse los resultados promocionales frente a los resultados antes y después de la promoción y así conocer si el incremento de ventas compensa los gastos ocasionados por la promoción. El segundo motivo es fijar un número definitivo de ventas que la promoción debe obtener.

Al hablar de objetivos de venta se propusieron objetivos a corto y largo plazo. En ambos casos, los objetivos de venta promocionales deben ser una porción de los objetivos genéricos de venta. Esto, debido a que las promociones se realizan para invertir la curva de ventas o para lograr un incremento en las ventas a corto plazo. Una excepción aparece cuando la promoción se efectúa como un test, pues no se pretenden alcanzar objetivos de venta, sino que se lleva a cabo para adquirir experiencia para futuros lanzamientos. Aun en este caso existirán objetivos de venta aunque no se consideren en los objetivos globales.

Desarrollo de Objetivos promocionales

Los objetivos promocionales y los objetivos de marketing son similares ya que ambos se diseñan para afectar al comportamiento humano. La diferencia es que los objetivos de promoción tratan de lograr un incremento de ventas a corto plazo.

Por lo tanto, los objetivos promocionales deben incluir a un incremento de ventas, ser específicos y medibles, ajustarse a un periodo de tiempo limitado, incluir restricciones presupuestarias y previsiones de beneficios y enfocarse para afectar el comportamiento del mercado objetivo.

- **Paso 1: Revisar las estrategias de marketing.** Hay que revisar las estrategias de marketing, poniendo especial atención a aquellas que se constituyeron bajo la perspectiva de la promoción, y también aquellas que permitan aplicar la promoción como herramienta de trabajo. Una estrategia estacional puede ser realizarse con una promoción.
- **Paso 2: Revisar los objetivos de marketing.** Se revisa cada estrategia de marketing seleccionada en el paso anterior y sus objetivos correspondientes. Para cada objetivos se estudiará la necesidad que se piensa satisfacer y el mercado objetivo.

Si los objetivos de promoción se diseñan teniendo en mente los objetivos de marketing, se asegura una buena probabilidad de éxito.

- **Paso 3: Formular objetivos de promoción cuantificables.** Combinando los objetivos y estrategias de marketing hay que formular objetivos de marketing medibles. Las consideraciones de tiempo, lugar y cantidad deben incorporarse en la proposición del objetivo de promoción para definirlo lo más específicamente posible.

Las limitaciones de tiempo y lugar deben ser consistentes con las restricciones correspondientes en la estrategia del Plan de Marketing. Además existirá una limitación presupuestaria. La promoción puede utilizarse para abrir el producto a nuevos mercados; en este caso es posible que la promoción implique pérdidas, existiendo no obstante limitaciones presupuestarias. La cantidad de producto a vender durante la promoción debe ser realista. La experiencia acumulada a los largo del tiempo es la mejor ayuda para decidir si es posible modificar el comportamiento del consumidor a través de una promoción.

Hay que recordar que la promoción es una herramienta del marketing, aunque no la única. Esto significa que no es posible lograr la estrategia prevista a base de promociones.

Plan de Promoción y su Ejecución

Una vez establecidos los objetivos de promoción, hay que formular el Plan que los una. Este debe incluir: 1. Tipo de promoción; 2. el incentivos de la promoción; 3. si se implementará una promoción abierta o cerrada; y 4. el criterio de recompensa.

El primer punto sobre el que decidir, es el tipo de promoción a emplear, pues hay muchos métodos, cada uno con sus ventajas e inconvenientes.

El incentivo de la promoción debe incluir la recompensa para el consumidor. Puesto que la recompensa puede afectar el comportamiento del consumidor, hay que elegir algo que estimule la demanda tanto como sea posible; es decir, que sea apetecible para todos los consumidores.

El costo del premio debe contabilizarse: la idea es promocionar a través de algo que tenga mucho valor para el consumidor pero que no erosione el margen del beneficio. Para el consumidor es prácticamente igual reducir el precio en un 50% u obtener el doble de producto por el mismo precio, sin embargo para la empresa la segunda opción es más conveniente.

Una promoción puede ser abierta o cerrada, existiendo grados intermedios. Una promoción es abierta cuando se ofrece un incentivo adicional por la compra, pero sin requerir ninguna acción adicional por parte del consumidor; por ejemplo, llévase tres y pague dos. Es cerrada cuando se ofrece el premio al consumidor, pero éste debe hacer algo para acogerse a la oferta; un ejemplo puede ser el cupón que el consumidor debe enviar a la empresa.

Una promoción abierta genera más participación de parte de los consumidores. En general, las restricciones reducen el interés de los consumidores, su propensión a la respuesta y la efectividad de la promoción. No obstante, la mayor participación en la promoción abierta hace que sea más costosa. Hay que recordar que una gran promoción no tiene por qué reducir el beneficio, ya que el descenso en el margen del beneficio puede compensarse con el aumento de ventas.

Las promociones cerradas se emplean para reducir el costo de la promoción o cuando se pretende seleccionar el mercado a un grupo concreto de consumidores.

En cuanto al método de recompensa, la promoción puede recompensarse a través de los medios de comunicación, dentro o junto al producto y por el personal de ventas.

Desarrollo del Plan de Promoción

- **Paso 1: Revisar los Objetivos de Promoción.** Hay que revisar los objetivos de promoción para estar seguro de entender que se pretende conseguir. Se debe tener muy claro a quien va dirigida la promoción y los resultados medibles que se esperan.
- **Paso 2: Revisar los Problemas y Oportunidades.** La revisión de los problemas y las oportunidades aporta ideas para saber qué debe perseguirse al desarrollar el Plan de Promoción.
- **Paso 3: Formular el Plan de Promoción.** El Plan de Promoción debe incorporar los factores ya mencionados: tipo de promoción, el incentivo de la promoción, si se empleará una promoción abierta o cerrada y el criterio de recompensa.
- **Paso 4: Desarrollar Alternativas de Ejecución.** El siguiente paso es desarrollar varias alternativas de ejecución del Plan de Promoción. Hay muchas formas de poner en marcha el plan elegido, y debemos seleccionar la más conveniente.
- **Paso 5: Calcular el Costo y el Potencial de la Promoción.** Hay que prever los gastos de cada promoción en el Plan de Marketing. Deben incluirse todos los costos asociados con la entrega del regalo al cliente, los gastos en información, etc. No hay que incluir los gastos publicitarios corrientes de la empresa.

La promoción debe sustentarse por sí sola. Esto significa que deben sopesarse los gastos adicionales de la promoción frente al incremento de ventas previsto; si el resultado es negativo debería pensarse en utilizar otro método para incrementar las ventas.

- **Paso 6: Promoción a Largo Plazo.** Una vez desarrollados todos los aspectos del Plan de Promoción hay que pensar en posibles formas de realizarlo. Para cada alternativa se estudiará su rentabilidad económica.

Es el momento de elegir la alternativa que optimice los logros con las limitaciones presupuestarias descritas. La elegir el método de ejecución hay que intentar que las diferentes promociones encajen adecuadamente. Una buena idea es reflejar las diferentes acciones en un calendario para comprobar posibles conflictos.

Promoción a Largo Plazo

Los planes de promoción deben realizarse desde el punto de que conseguir los objetivos de promoción no es el resultado final, mas bien se trata de apoyar a la Estrategia de Marketing General. Teniendo esta idea en la mente, la promoción puede integrarse con éxito en las previsiones del Plan de Marketing a Largo Plazo.

La idea es conseguir diferentes fieles; se comienza con promociones agresivas que logran que el cliente pruebe el producto, se sigue con promociones u otros procedimientos menos agresivos para lograr que el cliente repita hasta llegar al consumidor ideal que adquiere asiduamente el producto a su precio nominal.

De este modo, es necesario educar al consumidor durante las primeras veces que adquiere el producto haciéndole ver que tiene características superiores, y que es consistente con la imagen que el consumidor se ha hecho del mismo.

Publicidad

Cuando se ha decidido el mercado para el que va dirigido el producto, se ha posicionado, se ha determinado el precio, la distribución y la promoción, es el momento de decidir el tipo y forma de los anuncios publicitarios que se quieren hacer llegar al consumidor. Este es otro aspecto clave puesto que se trata de trasladar el marketing en información, que es habitualmente lo que el mercado objetivo ve de la empresa.

Es un error común mezclar la publicidad con las relaciones publicas, la promoción, la publicidad gratuita, etc. De hecho, todas estas formas de comunicación son muy diferentes en cuanto a lo que son capaces de conseguir y el papel que juegan en el Plan de Marketing.

Se define la publicidad como aquella comunicación que informa y persuade a través de medios de comunicación. Muchos medios de comunicación describen los nuevos productos, hacen comparaciones, aconsejan sobre su uso, etc. Los anuncios son mucho mas costosos, pero habitualmente son mas efectivos ya que la empresa anunciante tiene un control total sobre cómo, dónde, y qué comunica.

Los anuncios ayudan a vender

Como mínimo, para que el anuncio ayude a vender, debe llamar la atención logrando que el cliente conozca el producto. Si el consumidor no conoce el producto no lo comprará; es decir, hay que incrementar el porcentaje de personas que conocen el producto para lograr que aumente el porcentaje de personas que lo compran.

Además de que el cliente conozca el producto, se necesita que tenga una actitud positiva hacia él; hay que lograr que el cliente vea en el producto aquello que está buscando, que destaquen sus cualidades positivas y que sus defectos pasen desapercibidos.

Una vez que el usuario conoce el producto y tiene una actitud positiva, los anuncios deben incitar a la acción, deben provocar su compra. Hay veces que los anuncios por sí mismos no logran este objetivo, pues se necesita disponer de un buen lugar de compra, de una presentación adecuada, etc. Por esta razón los objetivos a lograr mediante los anuncios deben formularse antes de analizar esos factores.

Antes de desarrollar los aspectos relativos a la publicidad en el Plan de Marketing, hay que decidir lo que se pretende alcanzar: dar a conocer el producto, crear una imagen positiva, diferenciarle de la competencia, anunciar promociones, etc.

El Proceso de Generar Anuncios

Debido a su creatividad y a su subjetividad, se piensa que el proceso de generar anuncios es una cuestión de artistas más que de técnicos; esto es verdad hasta cierto punto, pero también es verdad que la mejor manera de diseñar un buen anuncio es usar un método disciplinado que defina los objetivos, desarrollar el programa, y detallar la forma de llevarlo a cabo.

Al comienzo es habitual disponer de muchas ideas; de todas formas, antes de llegar a ponerlas en practica es conveniente seguir un proceso sistemático. Se lograrán así, anuncios más eficaces, más a tono con el mercado, que reflejen el posicionamiento del producto y con más posibilidades objetivas de éxito.

- **Paso 1: Objetivos de los anuncios.** Los objetivos detallan lo que se quiere lograr, deben describir lo que se quiere mostrar, el efecto que se pretende conseguir y deben relacionarse con el mercado objetivo.

Al formular los objetivos se debe prestar especial atención a escribir datos y cifras medibles. Aunque no se disponga de los medios necesarios para estudiar la efectividad de los anuncios, hay que imponerse objetivos en cuanto a porcentaje de clientes a los que se pretende llegar, porcentaje de clientes que recordarán el producto y porcentaje que estará dispuesto a realizar la compra. Debe incluirse también un estudio de los anuncios de la competencia, métodos empleados, logros alcanzados, para así, poder calibrar más objetivamente los resultados que se pretenden lograr.

- **Paso 2: Programa de Anuncios.** El programa es el catalizador de los anuncios; proporciona la dirección para determinar lo que se quiere comunicar y cómo se quiere comunicar. Describe la personalidad de los anuncios y es una guía para las personas que llevarán a cabo los anuncios²⁹.

El programa a desarrollar cobra mayor importancia cuando el anuncio se va a contratar con una agencia publicitaria, en cuyo caso aquél se convierte en el documento básico de trabajo. El programa no debe inducir a error en cuanto a la descripción del producto, beneficios específicos y exigencias necesarias.

Hay que tener en mente el posicionamiento elegido para el producto a la hora de escribir el programa del anuncio, se debe intentar que el anuncio se enfoque directamente a la imagen que se pretende dar del producto.

Para las grandes empresa es habitual confeccionar subprogramas. Aunque existe uno genérico, se desarrollan otros más concretos para diferentes gamas. Sin embargo, es fundamental que exista un nexo entre todos ellos, de este modo cada anuncio refuerza todos lo demás. Obviamente se producen excepciones cuando se comercializan productos muy diferentes o van dirigidos a mercados particularmente concretos.

- **Paso 3: Elementos de Ejecución del Anuncio.** Muchas veces la ejecución del anuncio no se describe en el Plan de Marketing, sino que se realiza en un anexo independiente. Este anexo incluye toda la información necesaria para los que realicen el anuncio. Cuando llega el momento de ejecutar el anuncio se puede incluir información adicional no recogida anteriormente.

Otra consideración importante sobre la ejecución es la legalidad del anuncio; se debe asegurar que todo lo que se incluye en el anuncio pueda documentarse. En este punto o en el anexo deben incluirse todos lo textos legales que afecten el anuncio. Muchos anuncios se mueven en una fina línea entre lo que es legal y lo que no lo es. Se debe describir el soporte legal que se utilizará para cada reclamación previsible.

Selección de una Agencia Publicitaria

Al terminar el Plan de Marketing, hay que encontrar los expertos adecuados para que ayuden en la confección de los anuncios u de otras partes del mismo. Si éste es el caso, puntos importantes a la hora de seleccionar una agencia publicitaria, son:

No debe elegirse una agencia sin comparar antes entre varias.

Para conseguir varias agencias candidatas se puede:

Solicitar referencias a empresas similares.

Revisar los medios de comunicación para encontrar un anuncio que sea de nuestro agrado, entonces preguntar al medio de comunicación sobre la empresa que lo ha realizado. Aprovechar la ocasión para preguntar en el medio de comunicación su opinión sobre las agencias.

Utilizar datos de la Cámara de Comercio sobre las diferentes agencias existentes.

²⁹ Sin ésta guía los anuncios no serán efectivos.

Una vez que se dispone de una lista con las agencias más interesantes, hay que entrevistarse con cada una de ellas y realizar la elección. Si se dispone de una lista muy larga se puede realizar un cuestionario a rellenar por ellas, así se obtendrán las agencias candidatas finales, las cuales deben ser entrevistadas personalmente.

Una buena agencia debe ser honesta; trabajar sinceramente; disponer de personal experimentado y experto; ser líder y no un imitador; buscar una relación duradera; proporcionar resultados medibles y poder proporcionar un servicio completo, tanto de anuncios como de promoción, merchandising, etc., debiendo tener experiencia en todos los medios de comunicación que se pretendan utilizar.

Es una buena idea para tomar la decisión final sobre las agencias finalistas, proponerles un problema real; evaluando las soluciones adoptadas para elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades.

Antes de realizar la elección final se deben visitar sus instalaciones y conversar con los clientes actuales y antiguos.

Medios de Comunicación

Conocidos los mensajes promocionales y de imagen que se comunicarán al exterior, el siguiente paso es preparar un Plan para los Medios de Comunicación, ya que los gastos asociados pueden ser considerables.

El trabajo relacionado con los medios de comunicación puede dividirse en dos partes: planificación y ejecución. El objetivo último es lograr el número óptimo de mensajes para el mercado objetivos al mínimo costo posible en el medio de comunicación más acorde con el producto, siendo habitual recurrir a una agencia publicitaria que se ocupe al menos de la ejecución de este punto del Plan.

Aproximación al Plan de Medios de Comunicación

Es estudio sobre los medios de comunicación analizará cuatro puntos, a saber; revisar la información necesaria, desarrollar objetivos, escribir el plan y calendario y el estudio presupuestario.

- **Paso 1: Revisar la información necesaria.** La mayoría de los datos necesarios se encontrarán en los datos de la empresa; pero conviene disponer al menos de datos sobre los últimos tres o cinco años. Entre los datos precisos se puede destacar:

Tamaño y crecimiento del mercado objetivo en unidades y pesos.

Análisis de la competencia: principales competidores, cuotas de manejo, crecimiento, etc.

Análisis de las ventas de los productos propios, comportamiento de uso, conocimiento del mercado, etc.

Revisión de los problemas y oportunidades.

Análisis de la parte del Plan de Marketing realizado; desde objetivos de venta hasta los anuncios propuestos.

- **Paso 2: Desarrollar Logros.** Los logros deben proporcionar una visión clara y definitiva en las siguientes áreas críticas:

A quien se dirigen los anuncios.

Zona geográfica donde se implantará.

Época del año en la que aparecerán los anuncios.

Los objetivos de la comunicación.

Detallar objetivos presupuestarios.

Establecer métodos de medida con respecto a los medios de comunicación.

- **Paso 3: Escribir el Plan.** En este paso hay que decidir sobre los siguientes puntos:

Un resumen de los medios de comunicación que se piensan utilizar.

El uso específico que se dará a cada medio.

Concretar cuando se usará cada medio y en que niveles.

Hay que pensar en emplear diferentes opciones flexibles ya que ante un cambio en los objetivos de ventas, en el presupuesto, o en el programa de promoción, habrá que optar por diferentes alternativas en cuanto al programa sobre los medios de comunicación.

- **Paso 4: Calendario y Estudio Presupuestario.** El paso final consiste en hacer una representación gráfica de las actuaciones previstas, al menos para dos posibilidades de planificación de medios de comunicación. En el “planning” resultante se deben comparar para las diferentes opciones los costos, los medios de comunicación incluidos, el uso que se hace de cada medio, su peso relativo, etc.

El resultado definitivo se compone de dos cosas: el calendario, que bien puede consistir en diferentes gráficos para diferentes mercados o periodos de tiempo; y en segundo lugar un estudio presupuestario lo más detallado posible, por mercados, por meses, por productos, etc.

Merchandising

Una forma de aumentar la eficacia del Plan de Marketing sin utilizar medios de comunicación es mediante Merchandising, que se ocupa de establecer una unión entre el producto y el consumidor. No obstante, hay que asegurarse de que esta herramienta de marketing se use de una manera consistente en la posición elegida y que complementa las otras herramientas del marketing mix.

Se define merchandising como el método utilizado para reforzar los anuncios, la información hacia el cliente y la promoción a través de medios de comunicación no masivos. El merchandising incluye folletos, visualización del producto en el punto de venta, posters, y cualquier otra forma de comunicar las características del producto, su posicionamiento, su precio e información de promoción a través de vehículos de comunicación no pagados.

En el Plan de Merchandising hay que incluir un estudio por zonas geográficas, a la vez que un estudio de los diferentes periodos de tiempo en los que se piensa utilizar estas técnicas³⁰.

Desarrollo de un Plan de Merchandising

El Plan de Merchandising debe incluir: 1. la cantidad y tipo de herramientas utilizadas, folletos, posters, etc.; 2. las zonas geográficas; 3. la duración en el tiempo, y 4. el propósito del merchandising o información que se pretende hacer llegar al cliente.

Publicidad Gratuita

La “publicidad gratuita” es la última herramienta que debe incluirse en el Plan de Marketing. En muchos la publicidad gratuita jugará un papel menos importante que otros factores del Plan de Marketing. Al igual que con otras herramientas de marketing se debe revisar la sección de problemas y oportunidades antes de confeccionar este apartado.

Se puede definir la publicidad gratuita como la información que se transmite a través de los medios de comunicación sin compensación económica alguna. La publicidad gratuita proporciona beneficios que no pueden lograrse por otros medios, esto es debido a que utiliza una comunicación no comercial a través de medios de comunicación independientes. Se logra así una dimensión de legitimidad que no se consigue a través de los anuncios publicitarios normales.

Mediante la publicidad gratuita no se tiene garantía sobre que es lo que realmente se comunica ni donde se sitúa la comunicación, ya que al no existir compensación económica los medios de comunicación son los que deciden el enfoque que se le da al producto.

Hay que tener presente que la publicidad gratuita es solo una parte de las relaciones públicas de la empresa, las cuales tratan de crear una imagen a largo plazo. Es también necesario, asegurarse de que la publicidad obtenida sin compensación económica es acorde con el

³⁰ Hay que considerar al mismo tiempo qué efecto se pretende impulsar con el merchandising.

posicionamiento elegido para el producto; en otro caso la publicidad gratuita podría ser contraproducente.

Presupuesto y Calendario de Marketing

Llegados a este apartado se han completado los planes alternativos de todas las herramientas de marketing, principalmente los relacionados con el producto, precio, promoción y distribución. Es el momento, por tanto, de preparar un presupuesto, analizar el periodo de retorno de las inversiones previstas y efectuar un calendario de actividades.

- **El presupuesto**

El presupuesto de toda empresa es limitado, no hay dinero suficiente para realizar todas las actividades previstas. Por esta razón hay que establecer prioridades en el Plan de Marketing con sus correspondientes costos. Así, en base a las actividades previstas y a sus costos asociados, hay que decidir las que se realizarán para no salirse del presupuesto.

Un punto importante a considerar es que habitualmente no se sabe de antemano el dinero del que se dispone, es función de las conclusiones obtenidas en el Plan de Marketing. Por esta razón, un estudio detallado de los costos asociados a cada posibilidad es fundamental. Hay que prever en que se empleará el dinero adicional que se pueda conseguir.

Desarrollo del Presupuesto

Es posibles usar estos métodos:

Método 1: Porcentaje de Ventas. Consiste en analizar la cantidad de dinero que otras empresas del sector se gastan en publicidad, medios de comunicación, etc. Teniendo en cuenta nuestra cuota de mercado relativa se podrá determinar lo que corresponde gastarse en el Plan de Marketing.

El mayor inconveniente de este método es que las ventas determinan el gasto en marketing. Sin embargo, la idea correcta es justamente la contraria, el marketing determina las ventas y no al revés. Con el método de porcentaje de ventas cuando hay problemas y las ventas disminuyen hay menos dinero para solucionar los problemas.

No obstante, tiene la ventaja de que es muy fácil de calcular y sirve en todo caso como primera aproximación. Hay que tener presente que el presupuesto final no puede discrepar excesivamente del resultado obtenido con este método; por ejemplo, sería irracional gastar muy poco en publicidad en un mercado con fuertes competidores que mantienen a lo largo del tiempo grandes gastos en publicidad.

Método 2: Método Analítico. Este método intenta lograr un presupuesto que pueda afrontar adecuadamente la actividad proyectada en el marketing mix.

Para llegar al presupuesto final hay que estimar los costos de efectuar cada actividad prevista. Este método se basa en que únicamente se lograrán los objetivos de ventas y los de marketing si efectivamente se pone en práctica tal y como se había proyectado.

Método 3: Método Competitivo. Estima los presupuestos de marketing y de ventas de las empresas líderes. El presupuesto propio se ajusta según este criterio, así se asegura que se mantendrá una cierta competitividad para el mercado objetivo. La ventaja de este método es que prevé el potencial necesario para responder a las actuaciones de la competencia³¹. Como resultado la empresa deberá prepararse para la situación más desfavorable lo que en caso de no producirse significaría una sobredimensión en el presupuesto.

Si hay datos suficientes se deben combinar los tres métodos anteriores. Son el primer método se puede comenzar para obtener una cifra aproximada. Después se utilizaría el segundo método para afinar. Si los resultados obtenidos por ambos métodos difieren mucho

³¹ Paradójicamente, su desventaja es que es difícil obtener datos de la competencia.

habría que descubrir las razones. El tercer método debe considerarse aunque no se emplee, ya que permitirá estar preparado ante posibles ataques.

El Periodo de Retorno

Una parte importante de cualquier presupuesto es el estudio sobre el periodo de retorno. Su análisis debe considerar tanto el corto como el largo plazo. Hay que estimar los gastos asociados con todas las acciones que se desarrollan y los beneficios que se lograrán con cada una de ellas, para así poder valorar objetivamente si la inversión puede recuperarse, en cuanto tiempo y con que rentabilidad.

Si el análisis anterior hace injustificable la inversión proyectada en el Plan de Marketing, no basta con hacer un retoque; hay que rehacer los objetivos de ventas, los objetivos de marketing, el uso de las herramientas de marketing los gastos asociados, etc. Prácticamente, hay que comenzar de nuevo.

El análisis sobre el período de retorno debe hacerse por dos métodos diferentes para obtener así una conclusión lo más razonable posible.

Contribución a los gastos fijos. Se comienza calculando las ventas brutas esperadas; se resta el costo de los productos asociados para obtener el margen bruto de ventas. Después se calculan todos los gastos asociados con la venta del producto, gastos de distribución, de promoción, de publicidad, etc., para obtener los beneficios netos.

Este método se utiliza porque deja claro el resultado de la ejecución del Plan de Marketing. Para cada aspecto del mismo se analizan los ingresos y gastos asociados.

A corto plazo hay que asegurar que el plan de marketing genere suficientes ventas para cubrir adecuadamente los costos directos de marketing necesarios para generarlas. Mientras que a largo plazo se desarrollarán programas que cubran los costos variables de marketing y los costos fijos para así lograr un beneficio para la empresa.

Hay pocas limitaciones para este método en la mayoría de los casos. Sin embargo, la cuestión de capacidad debe tenerse cuenta. Si una empresa está generando stocks puede ser conveniente llevar a la práctica un Plan de Marketing que cubra los costos variables y solamente una parte de sus costos fijos asociados.

Margen bruto de ventas. Como en el caso anterior, se comienza calculando el margen bruto. Ahora el margen bruto debe emplearse en publicidad, promoción y beneficios. Para el cálculo del margen bruto de ventas se consideran todos los gastos excepto publicidad, promoción y beneficios.

Para los dos métodos hay que trabajar conjuntamente con el departamento financiero para que, con las previsiones efectuadas en el Plan, se calculen los gastos asociados.

- **Calendario de Marketing**

Una vez que se ha realizado el presupuesto y se ha estudiado el periodo de retorno es el momento de resumir todo el Plan en una única página. Este sumario debe realizarse en forma de calendario, así se obtiene una representación gráfica muy adecuada para valorar el funcionamiento de las diferentes actividades.

13. EVALUACIÓN

Una vez finalizado el Plan de Marketing hay que evaluar los resultados. La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados. También proporcionará experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes de marketing.

Por ejemplo, después de finalizar una actividad específica tal como una campaña publicitaria, una promoción, un cambio de precio, etc., hay que evaluar los resultados. Se deben estudiar las ventas y el comportamiento del consumidor.

Es recomendable realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de cualquier actividad de marketing. Los datos de ventas anteriores a la ejecución sirven como punto de referencia; los resultados durante el periodo de ejecución permite calibrar la efectividad de

las actividades llevadas a cabo; es decir, el impacto producido. Por último, los datos posteriores a la ejecución de una actividad de marketing, permiten conocer si se han modificado los hábitos de compra a largo plazo, si las medidas han calado hondo o simplemente se han logrado unos resultados efímeros.

El resultado de ventas puede realizarse mediante dos métodos: con o sin mercados de control.

Tendencia de las ventas con mercados de control. Este método utiliza mercados de control, es decir, mercados a los que no se aplican las técnicas de marketing. Comparando los resultados obtenidos en los mercados de test y en los mercados de control es posible valorar la eficacia de las medidas adoptadas. Los mercados de control (sin marketing) y los mercados de test (con marketing) deben ser similares en términos de volumen de ventas, tendencia de las ventas, niveles de distribución, penetración y cobertura, tamaño, factores demográficos, y otros factores que puedan influir en las ventas. Además debe haber al menos dos mercados de control y dos de test para no dejarse influir por anomalías.

Tendencia de las ventas sin mercado de control. Es preferible, como se puede comprender fácilmente, utilizar mercados de control. Sin embargo, muchas veces no es posible, y el análisis se limita a estudiar las ventas antes, durante y después de la ejecución del Plan de Marketing. No es posible saber si los resultados obtenidos son causa directa de las medidas de marketing realizadas, o existen factores externos que distorsionen el mercado. Aun en esta situación el análisis de ventas es fundamental.

Un incremento de ventas es un indicador del éxito del Plan de Marketing, pero no es el único. El conocimiento y la actitud que el consumidor tiene del producto son dos factores a considerar. Muchas veces, mientras las ventas se mantienen constantes hay un movimiento importante en cuanto al conocimiento y actitud que el mercado tiene del producto, siendo estos factores que determinarán un futuro aumento de las ventas.

Tal y como se ha demostrado muchas veces, un aumento de las personas que conocen un producto se reflejan en un aumento de las ventas. Un estudio de estos factores antes y después del Plan de Marketing reflejará el logro alcanzado.

El proceso de Evaluación

Como ya se ha descrito, el proceso consiste en tomar datos de ventas y de actitud hacia el producto antes, durante y después de la ejecución del Plan de Marketing.

Comparando los datos previos con los datos durante la ejecución se tendrá una medida de la eficacia a corto plazo. Comparando los datos durante la ejecución con los datos posteriores se valorará si las medidas tomadas alteran el comportamiento del consumidor. Finalmente, comparando los datos previos con los datos posteriores se conocerá la eficacia a largo plazo.

Algunas recomendaciones a seguir en la medida de lo posible son:

- Hay que evaluar los puntos principales del Plan de Marketing para determinar su éxito.
- No deben evaluarse los datos globales. Si es posible, hay que analizar cada promoción, cada variación de precio, cada campaña publicitaria.
- Todo lo que se aprende en la evaluación debe aplicarse en futuros planes de marketing.
- El proceso de realimentación debe realizarse lo antes posible, los resultados que se van produciendo modificarán las acciones futuras. Este proceso debe ser rápido y dinámico.

14. CONCLUSIONES

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

Los riesgos que una empresa, tiene planteados frente a la evolución tecnológica (suministros y mercados de venta) y la apertura al exterior, así como el abanico de tiempo necesario para la toma de decisiones y el planteamiento de los objetivos, hacen necesario (y lo harían si no existiese ya) que la empresa establezca prioridades en sus decisiones, que determine calendarios de actuación, valore los recursos disponibles y estudie las oportunidades y amenazas que se le presentan.

Por su parte, el mercadeo electrónico está ganando terreno por muy buenas razones. El mercadeo electrónico, también puede agilizar las campañas, ofrecer mayores porcentajes de respuesta y permitirle probar la efectividad de las campañas con audiencias más pequeñas. Además, le permite concentrarse en segmentos específicos de clientes y puede ayudar a su empresa a generar mayores ganancias a partir de su base existente de clientes, comprender mejor el comportamiento de los mismos y usar la personalización para generar mayor fidelidad del cliente