

MANUAIS PRACTICOS DA PEME

Como elaborar un plan de márketing

COMO ELABORAR UN PLAN DE MARKETING



Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1.1. Objetivos del presente manual..... | 4 |
| 1.2. La importancia del plan de marketing | 5 |
| 2. PARTE 1. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL PLAN DE MARKETING | 6 |
| 2.1. El marketing | 7 |
| 2.1.1. Definiciones y conceptos..... | 7 |
| 2.1.2. Las variables del marketing..... | 8 |
| 2.2. ¿Qué es un plan de marketing?..... | 13 |
| 2.3. ¿Para qué sirve un plan de marketing? | 14 |
| 2.4. Etapas del plan de marketing | 16 |
| 2.4.1. Análisis de la situación actual | 17 |
| 2.4.2. Diagnóstico de la situación..... | 19 |
| 2.4.3. Establecimiento de objetivos | 21 |
| 2.4.4. Definición de la estrategia..... | 24 |
| 2.4.5. Plan de acción | 27 |
| 2.4.6. Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsional | 28 |
| 2.4.7. Control del plan..... | 28 |
| 2.5. Reflexiones sobre el plan de marketing | 30 |
| 2.6. Varios | 32 |
| 2.6.1. Glosario | 32 |
| 2.6.2. Bibliografía | 34 |
| 3. PARTE 2: ¿CÓMO ELABORAR MI PROPIO PLAN DE MARKETING? | 35 |
| 3.1. Resumen ejecutivo | 36 |
| 3.2. Análisis de la situación actual | 37 |
| 3.2.1. Análisis de la situación externa | 37 |
| 3.2.2. Análisis de la situación interna..... | 41 |
| 3.3. Establecimiento de objetivos | 47 |
| 3.4. Definición de la estrategia..... | 49 |
| 3.5. Plan de acción | 51 |
| 3.6. Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsional | 52 |
| 3.6.1. Asignación presupuestaria..... | 52 |
| 3.6.2. Cuenta de resultados previsional..... | 54 |
| 3.7. Control del Plan | 57 |
| 4. ANEXOS | 60 |
| 4.1. Checklist del plan de marketing | 61 |
| 4.2. Ejemplo de plan de marketing | 66 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos del presente manual

Muchos emprendedores y empresarios desconocen la importancia que el marketing tiene para el éxito de sus negocios. Sin embargo, se trata de una pieza esencial para las PYMES y los emprendedores que buscan la supervivencia y éxito de sus empresas. La guía se estructura en dos partes: Una primera de carácter teórico y una segunda de carácter práctico. Ambas se complementan para lograr una visión íntegra del marketing como concepto y como herramienta de trabajo en la gestión diaria de nuestra empresa.

La primera parte de este manual ofrece al usuario los conocimientos teóricos para comprender qué es un plan de marketing, su utilidad, importancia y su estructura.

En la segunda parte se desarrolla un plan de marketing paso a paso, lo que la convierte en un índice guiado para facilitar al usuario la elaboración de su propio plan.

1.2. La importancia del plan de marketing

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar.

En el marketing, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos.

En este sentido, el plan de marketing se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos.

Bic Galicia pone a tu disposición, a través de su campus virtual (<http://bicgalicia.es/campusvirtual>), una serie de cursos que te resultarán de gran ayuda para la elaboración de tu plan de marketing. De igual manera existen diversos organismos y entidades que organizan formación enmarcada en el área de marketing.

2. PARTE 1. APROXIMACIÓN TEÓRICA AL PLAN DE MARKETING

2.1. El marketing

2.1.1. Definiciones y conceptos

El marketing ha sido definido por la American Marketing Association como "el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales".

El marketing, por lo tanto, está interesado en estudiar los procesos de intercambio entre las partes implicadas (consumidores y empresas) y en facilitar los medios adecuados para que éstos se produzcan.

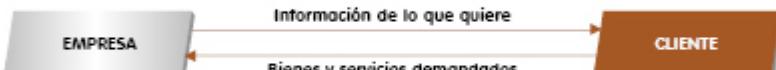
Como la propia definición indica, el término de marketing hace referencia a algo más que a vender productos y servicios. En este sentido, la venta es un proceso unidireccional cuyo objetivo es que el cliente demande lo que la empresa oferta. El marketing, por el contrario, se entiende como un proceso bidireccional, es decir, se trata de que la empresa ofrezca lo que el cliente desea.

Las figuras que a continuación se muestran expresan esta circunstancia de forma gráfica:

Venta:



Marketing:



Por tanto y con relación a lo comentado en el párrafo anterior, el marketing es una actividad a largo plazo que exige disponer de información sobre las necesidades y deseos de los clientes, pero sin olvidarse del entorno competitivo en el que opera la empresa.

Por otra parte, la gestión de la actividad de comercialización desarrollada por una empresa constituye lo que se denomina dirección de marketing (marketing management), que incluye el análisis de la situación de mercado a través de técnicas y métodos de investigación comercial, así como el diseño, ejecución y control de estrategias para alcanzar los objetivos.

El diseño y la ejecución de las estrategias se basan en las cuatro variables fundamentales del marketing (véase epígrafe 2.2.): el propio producto ofertado, el precio fijado para el mismo, el sistema de distribución empleado para que llegue al mercado y la promoción o comunicación de los méritos o beneficios del producto.

Por último, cabe apuntar que actualmente el marketing tiene una utilización generalizada y ya no sólo se aplica en la empresa para intercambios de tipo económico, sino también en actividades que no tienen un fin de lucro (fundamentalmente servicios e incluso ideas), lo que ha dado lugar al denominado marketing de instituciones no lucrativas, al marketing público y al marketing social. Pero, en cualquier caso, persigue que el intercambio de valores (económico o no) sea beneficioso para las partes implicadas en el proceso.

2.1.2. Las variables del marketing

Para diseñar estrategias de marketing, el emprendedor o empresario dispone de unos instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos deseados. Estos instrumentos del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial (las denominadas "4P"):

- Product: Producto
- Price: Precio
- Place: Distribución/ logística
- Promotion: Venta personal, marketing directo, publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.

Estos instrumentos se consideran "controlables" porque pueden modificarse. Sin embargo, las modificaciones sólo son posibles dentro de unos límites. Si los precios están regulados de alguna manera, no podrán alterarse con absoluta libertad. Las variaciones en las características de los productos (calidad, tamaño, prestaciones, color, etc.) suelen ser costosas de realizar. El sistema de distribución utilizado puede ser prácticamente imposible de cambiar. Por último, los métodos de promoción llevados a cabo (medios de comunicación, mensaje difundido, imagen, etc.) llegan a identificar a la empresa y habituar al mercado, por lo que cambiarlos resulta a veces muy difícil. Aún con estas limitaciones, toda acción de marketing debe apoyarse sobre estos cuatro instrumentos, como se muestra de forma resumida en la figura que aparece a continuación:



El producto y la distribución son instrumentos estratégicos a largo plazo, por cuanto no se pueden alterar de modo inmediato y su utilización debe ser convenientemente planificada. El precio y la promoción, en cambio, son instrumentos tácticos que, dentro de las limitaciones antes apuntadas, pueden modificarse con facilidad y rapidez.

Desde el punto de vista del consumidor, las 4P del marketing se convierten en las 4C siguientes:

- Producto: Valor para el Cliente
- Precio: Coste
- Distribución: Conveniencia, comodidad
- Promoción: Comunicación

A estos instrumentos clásicos del marketing se han añadido, desde la óptica del marketing de servicios, otras tres "P": People (personas), Processes (procesos) y Physical evidences (evidencias físicas). Se pasa, por tanto, de las 4P a las 7P. La prestación del servicio depende, por lo general, de personas. La interacción que se produce entre el suministrador del servicio y el cliente es básica para la satisfacción del usuario del servicio. El proceso de prestación de los servicios se efectúa ante el cliente y está menos estandarizado que el de producción de bienes, por lo que está sujeto a variaciones en la calidad y requiere un mayor control. Finalmente, al ser intangibles los servicios, cualquier evidencia física que acompañe a su prestación puede favorecer la percepción de su calidad.

A continuación se describe de forma detallada cada una de las variables de marketing.

2.1.2.1. El producto

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y a través del cual el consumidor satisface sus necesidades. El concepto de producto no debe centrarse en sus características o atributos intrínsecos, sino en los beneficios que

reporta, las emociones que puede despertar o las experiencias que proporciona al consumidor o usuario. Así, por ejemplo, no se compra un automóvil por sus atributos (acero utilizado, aleaciones, materiales empleados, etc.), sino por su comodidad, libertad de movimientos, prestigio, etc., aparejados a su posesión y uso.

Desde la perspectiva del marketing, la oferta de producto no consiste únicamente en el producto básico, sino también en los aspectos formales (calidad, marca, diseño) y añadidos (servicio, instalación, mantenimiento, garantía, financiación) que acompañan a la oferta.

Las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado. Son también las primeras que deben tomarse al diseñar la estrategia comercial, puesto que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo que no existe. Se trata, a su vez, de decisiones a largo plazo que no pueden modificarse, por lo general, de forma inmediata. Estas decisiones incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- a) Cartera de productos.
- b) Diferenciación del producto.
- c) Marcas, modelos, envases.
- d) Desarrollo de servicios relacionados.
- e) Ciclo de vida del producto.
- f) Modificación y eliminación de los productos actuales.
- g) Planificación de nuevos productos.

2.1.2.2. El precio

El precio no es sólo el importe monetario que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo, el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlo.

El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo, muchas veces, de calidad; y un precio bajo, de lo contrario. Esta variable tiene una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la empresa.

El precio es un instrumento a corto plazo, puesto que se puede modificar con rapidez, aunque en ocasiones existen restricciones a su libre modificación. Hay múltiples factores condicionantes en la fijación del precio que van desde el tipo de mercado y objetivos de la empresa hasta el propio ciclo de vida del producto.

Las decisiones sobre precios incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- a) Costes, márgenes y descuentos.
- b) Fijación de precios a un solo producto.
- c) Fijación de precios a una línea de productos.

2.1.2.3. La distribución

La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor.

A la hora de diseñar el sistema de distribución, no deben considerarse únicamente los aspectos económicos, sino también el grado de control del mercado y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Las decisiones sobre distribución son decisiones a largo plazo, a menudo irreversibles. No hay un único modo de distribuir cada tipo de producto, por lo que pueden adoptarse muy variadas formas de distribución. No obstante, hay una serie de factores, como las características del mercado y del producto, el sistema de distribución habitual en el sector y los recursos disponibles, que condicionan o limitan los sistemas de distribución posibles. Por otra parte, las formas de distribución evolucionan constantemente por el impacto de las nuevas tecnologías, los costes, la segmentación del mercado y las exigencias de los consumidores.

Las decisiones sobre el sistema de distribución incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

- a) Canales de distribución.
- b) Merchandising (véase el manual de esta misma colección "Cómo aplicar el merchandising en mi establecimiento").
- c) Distribución directa / marketing directo.
- d) Logística o distribución física.

2.1.2.4. La promoción

La promoción de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el bien o servicio y de persuadir al mercado objetivo para que lo adquiera. Es una combinación de las siguientes actividades:

- Venta personal
- Publicidad
- Propaganda
- Relaciones públicas
- Promoción de ventas
- Marketing directo

La forma en que se combinan los distintos instrumentos promocionales dependerá de las características del producto, mercado, competencia y de la estrategia seguida por la empresa. Así, por ejemplo, en productos industriales cuyos

mercados suelen tener una clientela reducida y concentrada, la venta personal es la forma de promoción más utilizada. En los productos de consumo masivo, en cambio, se utiliza fundamentalmente la publicidad y la promoción de ventas (ofertas, regalos, premios, etc.). Asimismo es habitual la utilización de herramientas de marketing directo tales como la venta por correo, mailing, venta por catálogo, etc. Las empresas de automóviles, de discos, de cinematografía y de moda, por citar algunos ejemplos, se apoyan en buena medida en la propaganda que les deparan las pruebas técnicas, los ranking y las opiniones de expertos que aparecen en los medios de comunicación. Las instituciones financieras, por último, hacen uso frecuente de las relaciones públicas para mantener y mejorar una buena imagen ante los distintos públicos a los que sirven.

2.2. ¿Qué es un plan de marketing?

Existen múltiples definiciones que intentan dar respuesta a esta pregunta. La formulación que a continuación se presenta es la que, en mayor medida, refleja las tres características básicas que debe reunir un plan de marketing:

“El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de Tajada, L.A., 1974).

De este modo, todo plan de marketing ha de:

- Ser un documento sencillo
- Poseer un contenido sistematizado y estructurado
- Definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control

Este documento se caracteriza por poseer un contenido sistematizado y estructurado. En efecto, el plan de marketing:

- Precisa de la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa.
- Indica los objetivos de marketing que la empresa se fija para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.
- Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.
- Detalla los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precio, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc.
- Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallarán los ingresos esperados, los gastos programados y el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

Otro rasgo distintivo del plan de marketing hace referencia a que se han de definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control. Ello implicará la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar; la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas que palien las desviaciones observadas.

2.3. ¿Para qué sirve un plan de marketing?

El plan de marketing es una herramienta fundamental para cualquier empresa que quiera ser competitiva en el mercado. Como ya hemos explicado con anterioridad, por medio de este plan se fijan las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

No se debe cometer el error de considerarlo de forma aislada, sino que debe estar coordinado y ser coherente con la planificación estratégica de la empresa, ya que sólo así se le dará respuesta a las necesidades que debe cubrir.

El plan de marketing no sólo proporciona una visión clara de los objetivos finales y de cómo alcanzarlos. La recopilación y elaboración de los datos necesarios para su realización permiten calcular la duración de cada etapa, así como los recursos económicos y humanos con los que se cuenta para su desarrollo.

Además de todo esto, el plan de marketing aporta una visión actual y de futuro que contribuye a definir las directrices con las máximas garantías.

Las principales utilidades de un plan de marketing son las siguientes:

- Toda actuación se basa en la situación actual tanto de la empresa como de su entorno, es decir, supone una profunda investigación sobre todos los aspectos de la organización y del mercado.
- Resulta de gran utilidad para la gestión de la actividad comercial, ya que el plan de marketing se articula como un documento guía.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajo en pro de la consecución de objetivos. En este sentido, informa a los distintos trabajadores y departamentos de la empresa sobre cuál es la responsabilidad que tiene cada uno y de qué forma sus actividades inciden en la estrategia de la misma. Además, los empleados no sólo saben qué tienen que hacer, también conocen cuándo.
- Permite una eficiente obtención y administración de los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- Evita malentendidos o distintas interpretaciones puesto que la elaboración de un documento de este tipo obliga a que todos los aspectos del mismo sean recogidos de manera escrita.
- Ofrece información real sobre la situación de la empresa y de su competencia.
- Reduce el riesgo comercial asociado al desarrollo de toda actividad empresarial.
- Permite controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos fijados, ya que establece mecanismos de control y de seguimiento que evitan que las posibles desviaciones permanezcan en el tiempo.
- Facilita el avance continuo hacia la consecución de los objetivos.

En el apartado siguiente de este manual se ofrece una aproximación teórica de cómo realizar cada una de las partes de un plan de marketing.

Asimismo en la parte 3 se facilita información sobre las herramientas y cursos formativos que pueden resultar de utilidad para la elaboración de un plan de marketing. De igual modo, se recogen ejemplos que contribuirán a clarificar cada uno de los aspectos tratados.

2.4. Etapas del plan de marketing

Lo primero que debes tener en cuenta es que en un plan de marketing se distinguen fundamentalmente dos partes: el marketing estratégico y el marketing operativo.

A través del marketing estratégico se pretende definir la estrategia del negocio, teniendo siempre presente su filosofía empresarial, que a su vez se redefine y concreta en cada una de las actuaciones que la compañía pone en marcha.

Para ello, es fundamental conocer los factores internos y externos que pueden determinar esta estrategia. Deberás, por tanto, realizar un minucioso análisis de los recursos y capacidades de la empresa y tenerlos en mente en todo momento. Los factores externos a la organización, como el entorno, el público objetivo o la competencia, tienen a su vez gran importancia, por lo que también debes tenerlos presentes. Toda la información obtenida ayudará a minimizar el margen de error en la definición de objetivos.

El plan se elabora para desarrollar acciones estratégicas a largo plazo enfocadas a la consecución de estos objetivos y, aunque su estructura debe permanecer lo más invariable posible, al mismo tiempo debe ser flexible para permitir las modificaciones necesarias.

De este modo, el marketing estratégico sirve como guía para el marketing operativo, que es el encargado de poner en práctica las estrategias definidas.

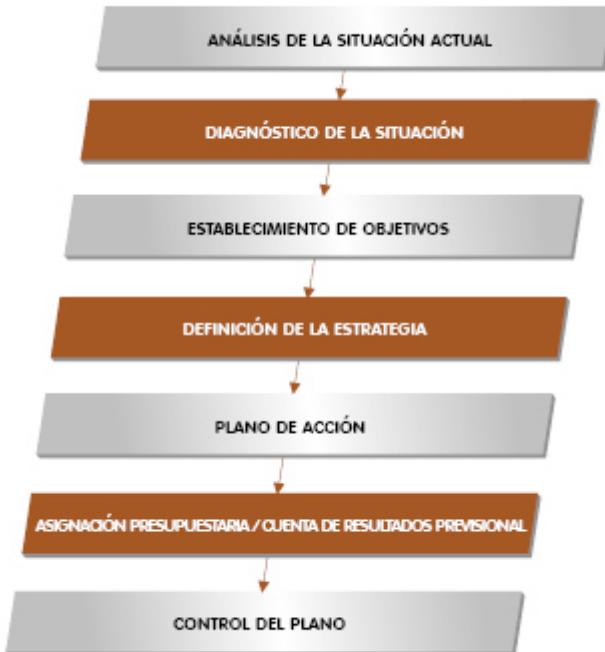
En la fase de marketing operativo se definen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

Todas las acciones que se realicen han de ser medidas siempre que sea posible, ya que así se podrá comprobar si el plan ha sido efectivo y corregir los posibles errores en el futuro.

En esta fase suelen aparecer ciertos errores, por lo que resulta habitual modificar las decisiones estratégicas para poder adaptar las acciones a las alteraciones que aparezcan en el mercado.

A modo de conclusión, se puede decir que el marketing estratégico es la base sobre la que se asientan las acciones concretas encaminadas a la consecución de los objetivos fijados. De este modo, el cambio de estrategia sólo se produce cuando el desarrollo de las actividades empresariales no se corresponde con lo previsto.

En la elaboración del plan de marketing se pueden diferenciar de modo más detallado una serie de pasos o etapas. El gráfico que se muestra a continuación recoge estas etapas, que serán explicadas con más detalle a lo largo del presente manual:



Antes de comenzar con la descripción de las distintas etapas que se llevan a cabo para la elaboración del plan de marketing debemos señalar que lo primero que debe aparecer es una presentación y un resumen ejecutivo. Es decir, aunque estos documentos no suponen una etapa en sí misma y se realizan al finalizar el plan de marketing, suele aparecer en primer lugar. La finalidad de este sumario o resumen ejecutivo es que, a partir de su lectura, se tenga una idea clara, concisa y breve del desarrollo del plan; por lo que su contenido debe justificar la realización del plan de marketing, indicando los datos más relevantes sobre el mismo: objetivos, estrategias y recursos necesarios, así como los principales resultados en términos de metas.

2.4.1. Análisis de la situación actual

Las etapas de todo plan de marketing están estrechamente interrelacionadas, por lo que debes contemplarlas desde una visión de conjunto. No se puede elaborar una estrategia sin haber definido antes los objetivos que se quieren alcanzar, y resultaría inútil fijar estos objetivos sin conocer las oportunidades y amenazas del mercado o aquellos puntos en los que la empresa se encuentra en una posición más fuerte o débil. Asimismo, éstos sólo pueden descubrirse a partir de un riguroso estudio de los factores externos e internos de la empresa.

De este modo, el primer paso que has de dar es realizar un análisis exhaustivo tanto de la empresa como de todo lo que le rodea. Por tanto, esta etapa puede dividirse en dos campos: el exterior de la empresa o análisis externo y la propia realidad empresarial o análisis interno.

2.4.1.1. Análisis de la situación externa

Se trata de analizar el entorno general y específico de la empresa

ENTORNO GENERAL

Aquellos elementos no controlables que pueden afectar a la actividad de la empresa de un modo indirecto y que determinan el entorno. Estos factores pueden ser:

- **Económicos:** previsiones de coyuntura, evolución de los precios, tipos de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa y el poder de compra de los consumidores.
- **Socio-demográficos:** volumen absoluto de la población (ya que ésta determina el potencial del mercado), renta de los consumidores (esencial para el diseño de estrategias de precios), análisis de la población en función del sexo y la edad, envejecimiento poblacional, densidad o concentración de los mercados, etc.
- **Político-jurídicos:** los sistemas de gobierno y determinadas políticas pueden condicionar en gran medida el desarrollo de ciertas actividades empresariales. Asimismo, la regulación comercial, laboral, etc. pueden crear un marco más o menos favorable para la empresa.
- **Ecológicos:** la población está cada vez más sensibilizada con el medioambiente, de lo que resulta una tendencia a las compras "responsables".
- **Tecnológicos:** el desarrollo tecnológico es un factor determinante para las empresas que se traduce en nueva maquinaria, mejoras en los sistemas de comunicación, Internet, etc.

ENTORNO ESPECÍFICO

Resulta esencial contar con información sobre el mercado en el que opera la empresa, el grado de competitividad del sector, los clientes, distribuidores y proveedores de la misma.

- **Mercado:** Este análisis debe centrarse en la naturaleza y estructura del mercado.
- **Naturaleza del mercado:** Se trata de conocer la situación y evolución de los segmentos de mercado, la tipología y perfil de estos segmentos (necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.), competidores por segmentos y sus participaciones de mercado, cambios producidos en la demanda, etc.
- **Estructura del mercado:** situación del mercado relevante (tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.), competidores (número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, etc.), nuevos entrantes, productos sustitutivos, evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante, canales de distribución existentes, etc.
- **Clientes:** Resulta necesario conocer su número, importancia, vinculación a grupos, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con ellos, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia, etc.

- **Competidores:** no se debe olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo producto, sino los que cubren la misma necesidad.

- **Distribuidores:** es necesario saber en qué mercados actúan, quiénes son sus principales clientes, cuáles son sus productos, su vinculación con la empresa, su antigüedad, los márgenes que aplican, etc.

- **Proveedores:** es fundamental conocer su poder de negociación.

Si deseas ampliar información sobre estos aspectos, puedes consultar el manual "Cómo elaborar un estudio de mercado", perteneciente a esta misma colección.

2.4.1.2. Análisis de la situación interna

El análisis interno es un elemento clave para detectar las debilidades y fortalezas de la empresa. Consiste en hacer una especie de examen de conciencia de lo que se está haciendo y de si se está haciendo bien.

Concretamente, habrá que plantearse aspectos relacionados con los objetivos (si han sido los adecuados o si se han alcanzado), la estrategia de marketing (estrategia de cartera, segmentación, posicionamiento, marketing mix, etc.), los recursos humanos, la estrategia de productos, la estrategia de precios, la estrategia de distribución, la estrategia de comunicación, la estrategia de ventas, etc.

Resulta recomendable estudiar las necesidades de información y desarrollar un sistema de información de marketing (S.I.M.), que es el "conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing" (Kotler, Dirección de Marketing, p. 135).

En el caso de una micropyme, un sistema de información de marketing consistiría en tener toda la información de la empresa (clientes, estadísticas de ventas, proveedores, etc.) convenientemente almacenada y organizada, de manera que su análisis, en cualquier momento, permita la toma de decisiones de marketing.

2.4.2. Diagnóstico de la situación

Con toda la información recogida y analizada hasta el momento se procederá a hacer un diagnóstico tanto del mercado y el entorno como de la situación de la empresa.

Para ello, se recomienda realizar un análisis DAFO. Se trata de una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO:

D: debilidades.

A: amenazas.

F: fortalezas.

O: oportunidades.

Las debilidades y fortalezas se corresponden con al ámbito interno de la empresa, ya que analizan sus recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Grado de posicionamiento y notoriedad o prestigio de la marca.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Extensión y cobertura de las garantías ofrecidas.
- Calidad de la base de datos de la empresa.
- Capacidad de crédito financiero o bancario.
- Experiencia y/o competencia del personal.
- Grado de novedad de la oferta.
- Grado de tecnología.
- Introducción en intermediarios o canales.
- Número y calidad de clientes fidelizados.
- Precio o condiciones de contratación interesantes.
- Recursos financieros propios.
- Ser el nuevo producto de otro ya introducido.
- Ubicación de la oficina o establecimiento.

Como externos se consideran los factores del entorno y el mercado, las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas de las que debes defenderte.

Las amenazas y oportunidades pueden derivarse de circunstancias existentes o previstas en el entorno, como por ejemplo:

- Cambios o movimientos demográficos.
- Catástrofes naturales.
- Estabilidad o inestabilidad política del país.
- Facilidad o dificultad en la obtención de créditos.
- Legislación favorable o desfavorable a las actividades del sector.
- Medidas fiscales.
- Nuevos hábitos y costumbres.

- Nuevas leyes dentro del ámbito laboral.
- Nuevas modas y tendencias.
- Nuevos planes de urbanismo.
- Tendencia al consumo de determinado tipo de productos.

O bien, de circunstancias del mercado, como pueden ser:

- Existencia o no, presente o futura, de competencia, e intensidad de la misma.
- Abaratamiento o encarecimiento, escasez o abundancia de materias primas.
- Aparición de nueva maquinaria o tecnología.
- Apertura de nuevos mercados.
- Innovaciones de los competidores aprovechables para la empresa.
- Cambios positivos o negativos en los canales de distribución.
- Desarrollo o retroceso de otros productos o sectores complementarios.
- Difusión de grandes campañas publicitarias de las marcas líderes.
- Subida de prestigio o desprestigio del sector.

Las amenazas y debilidades han de ser minimizadas en la medida de lo posible, siempre y cuando no puedan ser convertidas en oportunidades y fortalezas. Éstas, por el contrario, han de ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

2.4.3. Establecimiento de objetivos

Aunque generalmente se considera que la misión esencial de un plan de marketing es la de mostrarnos cómo alcanzar los objetivos deseados, un aspecto incluso más importante es la definición de los mismos, esto es, decidir cuáles son más atractivos y factibles para la empresa.

Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. No obstante, todos los datos anteriormente dados (análisis de la situación y diagnóstico) simplifican esta labor.

2.4.3.1. Principios básicos de formulación de objetivos

A la hora de abordar esta etapa del plan de marketing, es necesario tener en cuenta cuáles son los principios básicos que rigen la formulación de objetivos:

- El primero y más importante de todos ellos es tener siempre presente la filosofía de la empresa. Así, los objetivos de marketing deben supeditarse a los objetivos generales de la empresa, es decir, a los objetivos y estrategias corporativas.

- Asimismo, deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes entre sí.
- En tercer lugar, no debes olvidar que se apoyan en hipótesis y escenarios de partida, dibujados en las fases de análisis y diagnóstico de la situación. De aquí surge una de las mayores dificultades de la definición de objetivos de marketing ya que, si no es fácil analizar la situación del pasado y resulta complicado el análisis de la situación presente, prever situaciones del futuro constituye todo un reto y se articula como un elemento diferenciador entre las empresas triunfadoras y las que no lo son.

La redacción de los objetivos debe guiarse a su vez por una serie de consideraciones:

- La redacción de un objetivo debe comenzar por un verbo de acción o consecución, proponer un solo resultado clave y fijar un plazo de consecución.
- Debe ser realista y, por lo tanto, coherente con los recursos de la empresa.
- Será también consecuente con las políticas y prácticas de la empresa.
- Aunque deben ser alcanzables, es importante que también sean ambiciosos, para poder saber lo que la empresa puede dar de sí.
- Han de ser registrados y comunicados por escrito a todos los responsables y secciones implicadas en su consecución.
- Deben ser fácilmente comprensibles por todos.

2.4.3.2. Factores a tener en cuenta en la determinación de los objetivos de marketing

Lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de plantear los objetivos de marketing de una empresa son sus objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos comunes a todas las empresas que operan en un mercado son la consolidación de la misma, es decir, su supervivencia en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo. La importancia que se le dé a cada uno de estos objetivos dependerá fundamentalmente del tamaño de la organización.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estos objetivos se ordenan de la siguiente manera, en función de la prioridad que se da a cada uno de ellos:

- 1º. Consolidación: supervivencia en el mercado.
- 2º. Rentabilidad a corto.
- 3º. Crecimiento.

Así, una PYME perseguirá su supervivencia en el mercado como objetivo prioritario, ya que la gran competencia que las grandes empresas suponen en el contexto actual sitúa este objetivo en el centro de sus prioridades. Para ello, es necesario alcanzar un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo. Llegar a tasas de

crecimiento elevadas, sin dejar de ser un objetivo deseado en algunos casos, queda supeditado a los dos anteriores.

Estos objetivos estratégicos condicionarán los objetivos de marketing de la empresa. Ante esto, es habitual que se planteen objetivos incompatibles entre sí. Por ejemplo, normalmente no es posible obtener elevados resultados de rentabilidad y de crecimiento al mismo tiempo, por lo que el plan de marketing deberá enfocarse en función de la prioridad que se le dé a cada uno de ellos, que en las PYMES suele centrarse en la rentabilidad a corto plazo.

En el actual entorno empresarial, caracterizado por una competencia cada vez mayor, el cliente se convierte en un factor escaso y fundamental para la supervivencia y crecimiento de las empresas, por lo que debe gestionarse con sumo cuidado.

En épocas anteriores, se le daba una gran importancia a la captación de clientela. Hoy en día también, sin embargo, muchas empresas han dejado de considerar el crecimiento como un objetivo fundamental y adoptan posturas más defensivas enfocadas a la fidelización de la clientela con la que ya cuentan.

Los clientes fieles suponen numerosas ventajas para una empresa, entre las que destacan:

- El mayor porcentaje sobre las ventas que suponen.
- Responsables de una mayor cantidad de ventas que los clientes ocasionales.
- Menores costes de marketing para la empresa y mayores para los competidores.
- Facilidad en la adecuación de la oferta al conocer cada vez mejor al cliente.
- Menor sensibilidad a los precios altos, lo cual permite obtener unos márgenes superiores.
- Publicidad gratuita a través del boca a boca.

Esto ha provocado que un elemento que se encontraba implícito en el sistema de objetivos de cualquier empresa, se haya convertido en un objetivo fundamental, que se persigue a partir de las siguientes directrices:

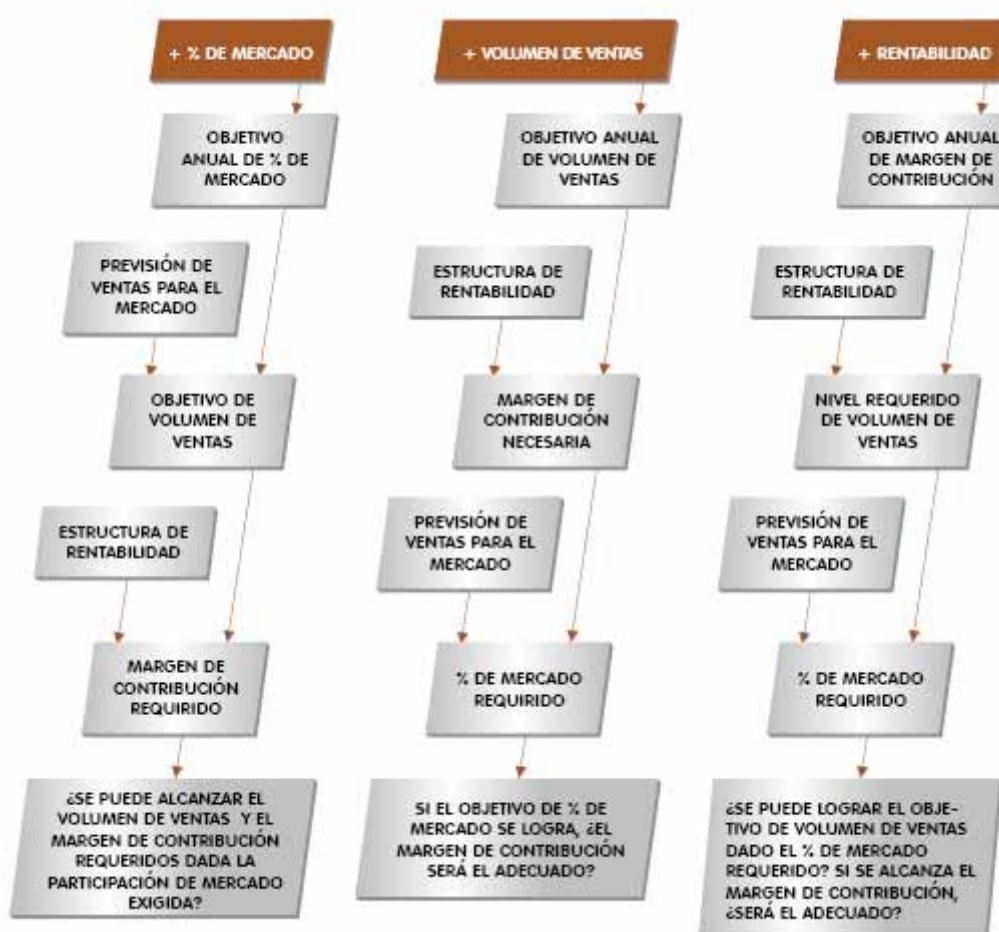
- Mantener y mejorar sus niveles de satisfacción, con el fin de retenerlos.
- Estimular o simplificar la repetición de compra, para favorecer la reposición.
- Reducir las posibilidades o aumentar los costes de cambio.

2.4.3.3. Tipos de objetivos

Se pueden distinguir dos tipos de objetivos de marketing, atendiendo a su naturaleza: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos.

Los objetivos cuantitativos se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización. Habitualmente, se refieren a incrementos en la participación de mercado, en el volumen de ventas, en la rentabilidad, en el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

En el gráfico que aparece a continuación se pueden observar los objetivos cuantitativos más habituales y la interacción que existe entre ellos:



Fuente: Sainz de Vicuña, J.M. (2006). *El plan de marketing en la práctica* (p.215).

Los objetivos cualitativos, al contrario, proponen metas más genéricas y menos tangibles. Entre ellos cabe destacar aquellos que se refieren a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, etc.

2.4.4. Definición de la estrategia

El término estrategia hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que, en el mismo campo, toma o puede tomar la competencia y considerando también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Así, la estrategia de marketing define las pautas a seguir para situarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing previamente fijados.

Al igual que ocurre con los objetivos, la estrategia de marketing ha de ser coherente con la estrategia corporativa de la empresa.

Asimismo, se debe concretar tanto la estrategia de cartera (a qué mercados nos vamos a dirigir y con qué productos), como las estrategias de segmentación y posicionamiento (a qué segmentos de esos mercados elegidos y cómo nos vamos a posicionar en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix).

2.4.4.1. Decisiones estratégicas corporativas

Este tipo de decisiones definen la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva de la empresa. Aunque las decisiones de marketing no tienen cabida en este nivel estratégico, es necesario poseer un conocimiento de las mismas.

Dentro de este nivel se encuadrarían las estrategias competitivas o genéricas de Porter. Este autor clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o sólo algunos segmentos). Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

- Estrategia de costes. Consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.
- Estrategia de diversificación. Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.
- Estrategia de enfoque. Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

2.4.4.2. Decisiones estratégicas de cartera

En este nivel de estrategia es donde debe empezar a definirse la estrategia de marketing. En este sentido, la estrategia de cartera debe contemplar todas las alternativas producto-mercado que sean imputables a la actividad.

Una de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones relativas a la cartera de productos es la matriz de Ansoff. Este autor propuso un útil esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. De este modo, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (también actual o nuevo). Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión que aparecen recogidas en la figura que se muestra a continuación:



- Estrategia de penetración del mercado. Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que ya se opera y con los productos actuales.
- Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica la búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.
- Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
- Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

2.4.4.3. Estrategias de segmentación y posicionamiento

Este tipo de estrategias define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento (atributos, diferenciación, imagen deseada, etc.).

Habitualmente, se diferencian tres tipos de estrategias de segmentación:

- Diferenciada: se trata de dirigirse a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
- Indiferenciada: la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento.
- Concentrada: consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada uno de éstos.

En cualquier caso, a la hora de seleccionar el segmento se ha de tener en cuenta la importancia relativa del mismo dentro del mercado (% que representa sobre el

total), así como la adecuación de los productos o marcas de la empresa al perfil y escala de valores del segmento elegido.

2.4.4.4. Estrategia funcional

La estrategia funcional es aquella que combina los diferentes medios e instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, se trata de seleccionar las herramientas de marketing más eficaces y adecuadas.

Las principales áreas sobre las que se ha de trabajar son: producto (amplitud de gama, abandono, modificación y creación de productos, política de marcas, creación y sostenimiento de la imagen de marca), distribución y ventas (configuración y carácter, sistema de ventas, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado...), precios (estrategia de precios y escala de descuentos) y comunicación (comunicación interna y externa, mensajes, medios, soportes...).

2.4.5. Plan de acción

En esta etapa se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido.

La definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de marketing. Una estrategia, para ser efectiva, debe traducirse en acciones concretas a realizar en los plazos previstos. Asimismo, es importante asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes previstos y, de modo especial, priorizar los planes en función de su urgencia.

La naturaleza de los planes de marketing dependerá de las estrategias que deban materializar. Así, el criterio según el cual se elegirá un plan de acción u otro será el de la coherencia con todo lo establecido en las fases anteriores.

De modo general, se puede establecer una clasificación de estas acciones en función de la variable de marketing sobre la cual actúen. Se puede hablar así de los siguientes planes de acción:

a. Sobre el producto:

- Ampliación o modificación de la gama. Consiste en eliminar algún producto, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, etc.
- Cambio de envase: puede realizarse dándole un nuevo formato, rediseñando el existente, cambiando el material, etc.
- Nuevas marcas: se trata de crear nuevas marcas, rediseñar una marca existente y lanzarla como nueva, etc.
- Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

b. Sobre el precio:

- Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos.

- Modificación de las condiciones y términos de venta.
- c. Sobre distribución y fuerza de ventas:
- Cambios en los canales.
 - Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
 - Reducción de costes de transporte.
 - Pago de portes.
 - Mejoras en el plazo de entrega.
 - Aumento del número de vendedores.
 - Modificación de las zonas y rutas de venta.
- d. Sobre la comunicación:
- Realización de campañas concretas: de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, etc.
 - Selección de medios: generales (televisión, prensa, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)
 - Incentivación y motivación del personal.
 - Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

2.4.6. Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsional

Esta es la última etapa de la elaboración del plan de marketing, ya que se define tras establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados. No siempre se conforma como un apartado diferenciado, sino que en algunos casos se integra en el apartado anterior. En esta etapa se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

En ocasiones el plan concluye con una cuenta de resultados previsional, esto es, la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan de marketing y los beneficios que se esperan de su implantación. En este caso no sería necesario recoger el presupuesto, ya que la cuenta de resultados previsional incluye los gastos de marketing.

2.4.7. Control del plan

El control es la etapa final de un plan de marketing. Se trata de un requisito fundamental ya que permite saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de este control se pretenden detectar los posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Se puede hablar de cuatro etapas dentro de la fase de control: análisis de los objetivos propuestos, medida del desempeño alcanzado, detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

En el análisis de los objetivos se estudia el modo en que éstos deben alcanzarse. Para ello es aconsejable establecer períodos reducidos, puesto que si se espera a que termine el ejercicio ya será demasiado tarde para efectuar modificaciones en la estrategia o en los planes de acción.

Dividir los objetivos en partes más manejables atendiendo al tiempo, a los recursos humanos, a los medios materiales, al espacio, al tipo de cliente, etc. facilitará su consecución al permitir una adaptación progresiva de las estrategias y planes de acción que conducen a ellos.

La segunda etapa consiste en evaluar el desempeño alcanzado durante y al final del horizonte temporal previsto, esto es, medir los resultados alcanzados con la actividad que se está analizando. Para realizar esta evaluación lo habitual es realizar un estudio de mercado. Si quieras conocer los pasos a seguir para realizar un estudio de mercado, puedes consultar el manual de BIC Galicia "Cómo elaborar un estudio de mercado", que pertenece a esta misma colección y ofrece la información necesaria para poder llevarlo a cabo.

En tercer lugar, hay que analizar las posibles desviaciones existentes, es decir, los desplazamientos, sobre el comportamiento previsto, de las variables de mayor relevancia del plan de marketing.

Por último, la cuarta fase es la referida a la adopción de medidas correctoras. En este punto adquiere gran importancia el conocer las causas que han provocado las desviaciones con el objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Estas medidas pueden afectar a los objetivos o a los medios para alcanzarlos.

Por tanto, los controles periódicos que se realicen implicarán modificaciones, de mayor o menor importancia, sobre el plan original. Por este motivo, resulta recomendable establecer borradores de planes alternativos, por si fracasa el plan o simplemente para reforzar las desviaciones que se produzcan. Esto contribuirá a la competitividad de la empresa, que tendrá capacidad de respuesta y de reacción inmediata ante cualquier desviación.

2.5. Reflexiones sobre el plan de marketing

De modo previo a la elaboración de tu plan de marketing, debes tener en cuenta una serie de consejos que contribuirán a una mejor comprensión y aplicación del mismo:

- El punto de partida de todo plan de marketing es el análisis previo del mercado. La estrategia de la empresa a la hora de elaborar un plan de marketing vendrá determinada por el tipo de clientela que tenga, los recursos y capacidades con los que cuente y la meta que se quiera conseguir mediante ese conjunto de acciones.
- Por esto, cada compañía debe tener un plan de marketing propio. Las características y situación de cada empresa son únicas, por lo que no se deben copiar las prácticas que llevan a cabo otras empresas, ni aunque pertenezcan al mismo sector o actividad.
- Un plan de marketing no ha de ser sólo filosofía, sino que debe aportar cifras y resultados concretos. Así, al realizar la planificación habrá que definir una serie de objetivos cuantificables cuya consecución se pueda valorar con posterioridad. Las acciones encaminadas al logro de estos objetivos deberán dotarse con los recursos económicos necesarios, que se plasmarán en el documento que recoge el plan de marketing.
- Un plan de marketing ha de ser rígido y flexible al mismo tiempo. Por una parte, se fijarán objetivos a largo plazo que se respetarán en todas las acciones llevadas a cabo. No obstante, es importante poder rectificar ante los imprevistos sin tener que elaborar un nuevo plan de marketing cada vez que surjan dificultades.

Asimismo, debes seguir ciertas orientaciones básicas relativas al formato del documento que recoge el plan de marketing:

- La redacción ha de ser clara, natural y objetiva. No olvides que se trata de un manual de implantación, por lo que debe ser comprensible para las personas que no participaron en su elaboración.
- Es importante elegir una tipografía legible, de tamaño razonable y una impresión de calidad, para obtener un resultado profesional. Es recomendable además utilizar cuadros y gráficos que hagan la lectura más atrayente, faciliten la visualización de los datos y tengan una presentación agradable. Un uso adecuado de colores facilitará la identificación de los diferentes temas y destacará lo más relevante.
- El texto ha de ir a doble espacio para que sea posible hacer anotaciones. Lo mismo ocurre con los márgenes, que han de ser lo suficientemente amplios.
- Los títulos y subtítulos facilitarán la localización de asuntos específicos y mostrarán la jerarquía existente entre los apartados del plan.
- Al inicio del manual debe haber un índice de contenidos que facilite la lectura y la referencia futura a partes específicas.

- Es conveniente prestar especial atención a la elaboración del resumen ejecutivo ya que proporciona las principales claves del plan.
- Deben incluirse notas a pie de página, al menos para especificar el título del plan y su fecha de impresión. Con ello se podrán controlar las páginas en caso de que haya que remplazarlas debido a alguna modificación.
- Resulta conveniente adicionar apéndices y anexos que apoyen o completen la información ofrecida en el plan al final de documento. De este modo no se interrumpe el flujo de información.
- La portada, además de identificar el plan, debe incluir la fecha, el autor, para quién fue elaborado y entre quiénes será distribuido, lo que permitirá controlar la divulgación de la información contenida en el plan.
- Resulta también adecuado incluir carpetas y ficheros con divisiones y hojas sueltas en el plan de marketing, ya que permiten añadir notas, actualizaciones, etc. Cada sección comenzará en la parte superior de la hoja y es aconsejable utilizar divisiones que separen las distintas secciones del plan.

2.6. Varios

2.6.1. Glosario

Amplitud (de una cartera de productos): Número de líneas que integran una cartera de productos (por ejemplo, para un establecimiento dedicado a la venta de productos alimenticios del tipo: pan, pasteles, tartas, etc. podríamos decir que la amplitud de su cartera de productos es de dos (línea de productos de panificación y línea de productos de repostería).

Calidad del producto: Forma de diferenciar el producto. Puede distinguirse entre calidad objetiva y calidad percibida. La primera tiene una naturaleza técnica, es medible y verificable. La segunda es subjetiva, es una evaluación del consumidor.

Canal de distribución: Camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor. Está constituido por todo aquel conjunto de personas o instituciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario.

Cartera de productos: Conjunto o gama de productos que ofrece una empresa. Está integrada por todas las líneas de productos.

Ciclo de vida del producto: Conjunto de etapas que transcurren desde el lanzamiento del producto al mercado hasta su retirada. Se identifican cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Comportamiento del consumidor: Conjunto de actividades que lleva a cabo una persona u organización desde que tiene una necesidad hasta el momento que consuma la compra y usa, posteriormente, el producto.

Criterios de segmentación: Características, necesidades, actitudes o comportamientos de los consumidores que se utilizan para dividir un mercado (por ejemplo, en base a sexo, estilo de vida, creencias, etc.).

Envase: Es la forma de proteger físicamente y presentar el producto. Es también un instrumento de diferenciación y promoción del producto.

Imagen de un producto o marca: Representación mental de los atributos y beneficios del producto o marca tal como son percibidos por el mercado.

Intangibilidad: Característica diferencial de los servicios que significa que no pueden ser percibidos por los sentidos, que son difíciles de definir y que no se puede formar una imagen o representación mental de los mismos.

Lealtad de marca: Compromiso con una marca determinada al que se llega por el refuerzo de satisfacciones anteriores y actitudes favorables a la marca.

Línea de productos: Conjunto de productos homogéneos (por ejemplo, para el ejemplo del establecimiento de venta de productos de panificación y pastelería, los diversos panes comercializados constituyen una línea de producto).

Logística: Arte de dirigir el flujo de materiales y productos de la fuente al usuario.

Longitud (de una cartera de productos): Es el número total de productos fabricados o vendidos. Es la suma de todas las referencias en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad de la cartera de productos (por ejemplo, si suponemos que el establecimiento descrito anteriormente comercializa siete tipos de panes y quince tipos de productos de pastelería, podríamos apuntar que la longitud de la cartera de productos tiene una longitud de 22 productos).

Madurez: Fase del ciclo de vida en la que la demanda llega a su límite máximo. Las ventas dejan de aumentar y empiezan a descender.

Marca: Nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes y servicios de una empresa y diferenciarlos de los de los competidores.

Marketing de servicios: Parte especial del marketing que se aplica a los servicios por sus especiales características (intangibilidad, inseparabilidad, implicación del usuario, variabilidad, carácter perecedero y distribución directa).

Marketing directo: Supone una relación directa entre productor y consumidor sin pasar por los intermediarios (mayoristas y detallistas). Engloba un conjunto de modalidades de distribución y venta, como la venta por correo y por catálogo, el telemarketing, etc.

Marketing mix: Combinación de los cuatro instrumentos básicos de marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos previstos.

Mercado objetivo: Mercado específico al que ofrece sus productos la empresa u organización.

Merchandising: Conjunto de actividades llevadas a cabo por los detallistas para estimular la compra del producto en el punto de venta (por ejemplo, demostraciones, degustaciones, pilas y exposiciones masivas de producto, etc.).

Precio psicológico: Se fundamenta en el modo en que el mercado percibe la cuantía del precio y en la asociación que el consumidor hace del mismo con las características o atributos del producto.

Profundidad (de una línea de productos): Número de productos distintos que se incluyen dentro de una línea (por ejemplo, la profundidad de la línea de productos de panificación sería de siete, esto es, comercializan siete tipos diferentes de pan).

Promoción de ventas: Instrumento de comunicación que utiliza incentivos materiales o económicos (premios, regalos, descuentos, mayor cantidad de producto, etc.) para estimular la demanda a corto plazo.

Propaganda: Información difundida a través de los medios de comunicación de masas en la que el mensaje no es controlado por el vendedor. Los mensajes se traducen mediante noticias o comunicados de prensa, suscritos por el medio u otra entidad.

Publicidad: Transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, internet),

mediante inserciones o anuncios pagados cuyo mensaje es controlado por el anunciente.

Target group: Segmento o segmentos de mercado que se quieren alcanzar con la acción publicitaria (por ejemplo, universitarios, amas de casa, jubilados, etc.)

2.6.2. Bibliografía

- Ambrosio, Vicente: Plan de marketing paso a paso, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2000.
- Bello, L., Vázquez, R., Trespalacios, J.A.: Investigación de mercados y estrategia de marketing, Editorial Civitas, 1993.
- Iniesta, Lorenzo: Máster en marketing, Gestión 2000, 2005.
- Instituto Superior de Estudios Empresariales: Gestión comercial I, Marketing, CEPYME, 1994.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I.: Dirección de marketing, Prentice Hall, 1994.
- Muñiz, Rafael: Marketing en el siglo XXI, www.marketing-xxi.com.
- Sainz de Vicuña Ancín, José M.: El plan de marketing en la práctica, ESIC, 2006.
- Santesmases, Miguel: Marketing, conceptos y estrategias, Pirámide, 2004.
- VV.AA.: Máster en Marketing, Ediciones Deusto, 2004.

3. PARTE 2: ¿CÓMO ELABORAR MI PROPIO PLAN DE MARKETING?

En esta segunda parte del manual, se explica brevemente cómo se elabora cada fase de un plan de marketing. Por ello, los apartados en que está dividida se corresponden con los que conforman el índice de un plan de marketing real:

- 1 Resumen ejecutivo.
- 2 Análisis de la situación actual.
 - 2.1 Análisis de la situación externa.
 - 2.2 Análisis de la situación interna.
- 3 Diagnóstico de la situación.
- 4 Establecimiento de objetivos.
- 5 Definición de la estrategia.
- 6 Plan de acción.
- 7 Asignación presupuestaria/ Cuenta de resultados previsional.
- 8 Control del plan.

Asimismo, se indican una serie de herramientas y ejemplos que te resultarán útiles para su elaboración. En el apartado 4 Anexos se incluye también un checklist y un ejemplo de un plan de marketing completo.

Si deseas ampliar información al respecto, te recomendamos que leas la primera parte de este manual Aproximación teórica al plan de marketing. También puedes realizar alguno de los cursos on line ofrecidos por Bic Galicia (<http://bicgalicia.es/campusvirtual>) u otros que con carácter general son ofertados por diversos organismos y entidades.

3.1. Resumen ejecutivo

Como su propio nombre indica, el Resumen ejecutivo es un resumen del plan de marketing, es decir, pretende destacar los puntos más importantes y las conclusiones esenciales. Este apartado, por tanto, se debe realizar al final de todo el trabajo y no debe ser muy extenso, quizás una página o dos, para que en una breve lectura cualquier persona externa pueda conocer los puntos fundamentales del proyecto; esto es, qué hace la empresa y cuál es su ventaja frente a la competencia, en qué se diferencia su producto o servicio de los existentes en el mercado y si ha detectado o no algún hueco en el mercado.

Ejemplo

1. Resumen ejecutivo

Lady Shoes es un comercio minorista de calzado de mujer situado en un pueblo cercano a Ferrol y que ofrece productos de diseño exclusivo. En esta localidad, hasta el momento, no había ninguna zapatería de alto nivel, por lo que las mujeres que residen allí solían desplazarse a Ferrol para comprar zapatos de estas características.

Lady Shoes pretende ofrecer una amplia selección de calzado único y para resolver el problema del alto coste que supone tener en stock todas las tallas de cada modelo, Lady Shoes propone contar únicamente con una talla por modelo, lo que le permite ofrecer una amplia selección de calzado y minimizar el coste del stock. Esta modalidad se basa en una relación especial con su proveedor mayorista, que le permite recibir las tallas requeridas por los clientes en el plazo de dos días, pudiendo incluso disponer de un servicio de envío urgente, con un coste adicional. Si bien los clientes suelen preferir tener la posibilidad de probarse unos zapatos antes de comprarlos o pedirlos, en el caso del calzado de última tendencia es diferente. Así, cuando se trata de zapatos de diseño, se prioriza la estética a la comodidad, lo cual queda probado por el hecho de que un gran número de mujeres usan zapatos de tacón alto y puntera estrecha. Resulta obvio que no son zapatos cómodos, pero el diseño es lo que cuenta.

Lady Shoes utilizará el amplio conocimiento y prestigio de la marca A tus Pies para hacerse rápidamente con una cuota de mercado.

Se estima que se comenzará a obtener beneficios alrededor del décimo mes y que en el tercer año se generarán ingresos de alrededor de 217.000 euros.

3.2. Análisis de la situación actual

Lo primero que debes hacer es realizar un análisis exhaustivo tanto de la empresa como de todo lo que le rodea. Por tanto, esta etapa puede dividirse en dos campos: el exterior de la empresa o análisis externo y la propia realidad empresarial o análisis interno.

3.2.1. Análisis de la situación externa

Este apartado debe contener, por una parte, el análisis de una serie de factores que pueden influir en tu proyecto empresarial, como pueden ser: nivel adquisitivo de la población, número de habitantes y evolución en los últimos años, situación política, normativa ambiental o desarrollo tecnológico.

En función de la actividad a la que te dediques deberás determinar qué factores pueden ser susceptibles de análisis para observar la influencia del entorno en tu empresa.

Por otro lado deberás analizar el mercado en que opera tu empresa, es decir, la oferta y la demanda. Para ello, puedes entrevistar a algún experto del sector (al presidente de alguna asociación, gerente de un organismo regulador o de la administración pública) con el fin de que te pueda describir quiénes son y qué caracteriza a: tus competidores directos, tus competidores potenciales, tus clientes, tus proveedores, tus distribuidores y los productos o servicios sustitutivos y complementarios al tuyo.

Herramientas

Puedes obtener la información necesaria para elaborar este apartado recurriendo a fuentes de información de dos tipos:

- Fuentes primarias:

- Observación y experimentación.
- Estimación de expertos.
- Estudios de mercado.
- Sondeos y entrevistas.
- Estudios de motivaciones.
- Ferias y exposiciones.
- Estudios de oferta.
- Quejas y sugerencias de consumidores.
- Proveedores.

- Fuentes secundarias:

- Bibliotecas y archivos públicos.
- Institutos de Estadística.
- Organismos públicos.
- Administraciones públicas.
- Asociaciones de empresas.
- Anuarios estadísticos.
- Internet.
- Memorias anuales de la competencia.
- Revistas especializadas y periódicos económicos.
- Euroventanillas.

Es recomendable que cuentes con un sistema de información de marketing (S.I.M.) para organizar el flujo de la información. Bic Galicia pone a tu disposición, a través de su campus virtual (<http://bicgalicia.es/campusvirtual>), una serie de cursos que te resultarán de gran ayuda a este respecto. De igual manera existen diversos organismos y entidades que organizan formación enmarcada en esta área.

Los apartados Contexto Sectorial, Análisis de la demanda, Análisis competitivo, Reflexiones para hacer un estudio de mercado y Factores que influyen en el tamaño de mercado de las Guías de Actividad empresarial editadas por Bic Galicia también te pueden orientar para realizar este análisis.

Asimismo, en el manual "Cómo realizar un estudio de mercado", perteneciente a esta misma colección, encontrarás información de gran utilidad.

Puntos clave

Para el análisis del entorno general debes conocer:

- Volumen de la población, renta de los consumidores, análisis en función de la edad y el sexo, envejecimiento poblacional, densidad o concentración de los mercados, etc.
- Acciones de las administraciones públicas, normativas, etc.
- PIB, déficit público, inflación, tipos de interés, etc.
- Valores sociales, ética, moda, niveles de consumo, etc.
- Nuevas tecnologías, métodos de diseño, procesos de producción, etc.

Para el análisis del entorno específico debes contar con información relativa a:

- Naturaleza y estructura del mercado: tamaño de la oferta, productos, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, evolución, etc.
- Clientes: número, importancia, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con ellos, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia, etc.
- Competidores: número, perfil, importancia, estrategia, evolución, nuevos entrantes, productos sustitutivos, etc.
- Canales de distribución existentes: importancia y evolución de los mismos.
- Proveedores: poder de negociación, etc.

Ejemplo

Limpa Car ofrece un servicio de lavado de automóviles de alta calidad. La necesidad básica del mercado que pretende cubrir es la de un servicio de lavado manual, que resulta mucho menos abrasivo que el automático tradicional.

2.1 Análisis de la situación externa

2.1.1. Entorno general

- Entorno económico: la coyuntura económica es favorable ya que no nos encontramos en una fase de recesión. En los últimos años ha aumentado el número de ventas de vehículos de lujo y, consecuentemente, también se ha incrementado la demanda de servicios adicionales, tales como la limpieza de los mismos.
- Entorno socio-demográfico: en los últimos años la población ha aumentado, lo que se ha traducido también en un incremento considerable en la adquisición de automóviles y, por otro lado, las mujeres han logrado una mayor independencia laboral lo que las convierte en clientes potenciales de todo tipo de servicios relacionados con el mantenimiento del coche.
- Entorno ecológico. La creciente preocupación ecológica hace que los consumidores demanden en mayor medida productos ecológicos, por lo que sería favorable adquirir nuevos productos de limpieza que, a pesar su coste adicional, supondrán un valor añadido para los consumidores.

2.1.2 Entorno específico

Demografía del mercado:

El perfil del cliente objetivo de Limpa Car responde a los siguientes factores geográficos, demográficos y de comportamiento.

Geográficos:

- El objetivo inmediato es el de un pueblo de la provincia de A Coruña.

- Se necesitan sus servicios en un radio de 40 km., si bien el 87% del volumen de negocio proviene de un radio de 12 km.
- La población objetivo está conformada por un total de 15.000 personas.

Demográficos:

- Hombres-mujeres: 73%-37%. Esta diferencia en el ratio hombres-mujeres se explica por el hecho de que suelen ser los hombres quienes cuidan más sus automóviles. Es más habitual que los hombres gasten dinero en sus coches, compren accesorios e incluso que se compren un coche como recompensa por algún logro personal o simplemente para darse el gusto. Las mujeres, sin embargo, suelen tener una visión de su coche como un objeto de utilidad. Esta línea de razonamiento nos lleva a concluir que las mujeres son más propensas a utilizar servicios de lavado automático, ya que están menos preocupadas por su "precioso" coche.
- El 33% de los hogares tiene unos ingresos medios superiores a 2.000 euros.

De comportamiento:

- La imagen individual y familiar viene condicionada por el tipo de coche que se posee.

Necesidades del mercado

Limpa Car provee al mercado con un servicio de lavado manual de coches de alta calidad para un pueblo de la provincia de A Coruña. LC pretende ofrecer las siguientes ventajas, de gran importancia para los consumidores:

- Ejemplar servicio al cliente.
- Servicio de lavados de alta calidad.
- Comodidades. El horario y la rapidez del servicio deben ser las apropiadas para ganar una mayor cuota de mercado.

Tendencias del mercado

Los avances tecnológicos han llevado al sector del lavado de automóviles del servicio manual al automático. En los últimos años las máquinas de lavado automático se han vuelto tan eficientes y baratas, que han llegado a convertirse en la típica inversión de alta rentabilidad.

Según esto cabría deducir que existe una tendencia a la desaparición del servicio de lavado manual, si no fuese porque el lavado automático resulta tan abrasivo que nunca será apropiado para vehículos caros. Por suerte para Limpa Car, esta tendencia no tendrá un impacto lo suficientemente importante sobre los servicios de lavado manual. Afortunadamente para LC, que cuenta con una clientela de alto nivel socioeconómico, la oferta disminuirá y aumentará la demanda.

El mercado de lavado de automóviles ha experimentado un crecimiento del 4% en los últimos seis años y se prevé un crecimiento igual para los próximos cuatro años.

Análisis competitivo

Existe otro servicio de lavado manual en la zona. Es bastante reciente e intenta competir con los servicios de lavado manual ofreciendo precios bajos. No obstante, no se dirige a clientes que buscan un lavado de calidad.

Los clientes que Limpa Car pretende captar buscan una alta calidad en la limpieza de sus coches, por lo que no les importa gastar un poco más cada semana en el lavado y encerado de su vehículo con el objeto de mantener la pintura en excelente estado. Por el contrario, las empresas a las que se dirige LC como clientes se preocupan más por el coste, por lo que se les aplicará un descuento del 30% para promover ventas de mayor volumen.

3.2.2. Análisis de la situación interna

Una vez que analices los pros y los contras de la situación externa, será conveniente que autoevalúes tu proyecto empresarial.

Este análisis te servirá para identificar los puntos débiles y puntos fuertes de tu empresa. Para ello debes hacer una especie de examen de conciencia sobre lo que se está haciendo y si se está haciendo bien:

- ¿Son correctos los objetivos que me propongo conseguir al finalizar el año?
- ¿Qué estrategias voy a seguir para conseguir esos objetivos?
- ¿Las características del producto son las adecuadas para el mercado al que dirijo mi oferta?
- ¿Son adecuados los recursos humanos empleados?

Herramientas

Contar con un sistema de información de marketing (S.I.M.) te facilitará mucho esta tarea. Como ya se ha comentado en el epígrafe anterior existen cursos relacionados con estos aspectos que te pueden resultar de gran ayuda.

Existen una serie de fuentes de información interna a las que debes recurrir para analizar la situación de tu empresa:

- Series históricas de ventas y beneficios.
- Análisis de éxitos y fracasos del lanzamiento de nuevos productos.
- Evolución de la clientela.
- Comportamiento de la red de ventas.
- Opiniones y sugerencias de personas clave en la empresa.
- Archivos de la empresa.

- Sondeos internos.
- Entrevistas en profundidad.
- Quejas y sugerencias de los clientes y consumidores.

Puntos clave

Descripción de los productos:

- Amplitud y profundidad de la gama
 - Política de marcas
 - Calidad
 - Envases
 - Diseños y presentaciones
 - Materiales empleados
 - etc.

Análisis de la red de distribución:

- ¿Es la más adecuada, con relación a la evolución y tendencia de los canales?
- ¿Estamos en los canales más vendedores?
- ¿Cuál es nuestra participación de mercado?
- ¿Cuál es el nivel de relación con el distribuidor?
- ¿Y la fidelización del distribuidor?
- etc.

Análisis de la fuerza de ventas:

- ¿Tenemos la estructura adecuada?
- ¿Es eficaz y eficiente?
- ¿Empleamos la forma más adecuada de llegar al cliente: delegaciones, distribuidores, mayoristas, venta directa, etc.?
- ¿Es adecuada la remuneración, motivación y formación del personal?

- ¿Y los sistemas de seguimiento y control?

Análisis de la comunicación:

- ¿Hay coherencia y coordinación entre los diferentes medios empleados?
- ¿Los medios empleados son los adecuados para dirigirnos a nuestro público objetivo?
- ¿Cómo influyen los medios empleados en nuestro posicionamiento?
- ¿La comunicación interna es acorde con la imagen proyectada al exterior?

Ejemplo

Pastas Gandolfini es un restaurante italiano gourmet situado en una pequeña ciudad gallega. A continuación se expone un breve análisis de la situación interna de su plan de marketing para este año.

2.2 Análisis de la situación interna

SERVICIOS

Gandolfini ha creado una serie de pastas y ensaladas gourmet diferenciadas y de mayor calidad que las de sus competidores. Los consumidores pueden saborear la calidad y frescura del producto en cada bocado. Las características del producto son:

1. La pasta está hecha con harina de sémola italiana.
2. Todos los quesos son importados.
3. Los vegetales son frescos y ecológicos y se reciben tres envíos semanales.
4. Las carnes son de la mejor calidad, de producción ecológica cuando es posible.

En Gandolfini la comida no es un producto, la experiencia de comer es un servicio. En

Gandolfini se sienten orgullosos de ofrecer un servicio tan cuidado como sus platos, lo cual se consigue por medio de un amplio programa de formación y contratando únicamente trabajadores con experiencia.

A simple vista, el prototipo de negocio de Gandolfini sería:

- Emplazamiento: un centro comercial de alto standing, un barrio residencial en las afueras, una zona urbana comercial.
- Diseño: luminoso, moderno y limpio.
- Tamaño: 300-500 m²

- Capacidad: 30-40 comensales.
- Tipos de ventas: 80% en local, 20% para llevar.

CLAVES DE ÉXITO

- Emplazamiento, emplazamiento, emplazamiento.

Los criterios de elección de la ubicación del local son determinantes para su éxito. Arturo Gómez, gerente de una inmobiliaria, nos ayudó a identificar los siguientes criterios de selección.

Población diurna y nocturna.

Pautas de compra.

Recuento de vehículos.

Ingresaos por hogar.

- Calidad de los productos.
- Cuidado servicio al cliente.

ASPECTOS CRÍTICOS

Pastas Gandolfini aún se encuentra en fase de consolidación como restaurante, por lo que debe ser cauto en las actuaciones a llevar a cabo. De este modo, sus aspectos críticos o debilidades son:

- Aún debe ser modesto en sus políticas financieras. No debe ser pretencioso en sus objetivos de crecimiento. Esto es, no debe expandirse porque sí, sino esperar a estar consolidado en el mercado para que sea un objetivo económicamente acertado.
- Asimismo, todavía está dando a conocer su marca, lo que le permitirá atraer clientes a su local y reducir esfuerzos de marketing para futuros locales.

3.3. Diagnóstico de la situación

Con toda la información que has recogido hasta el momento, debes hacer un diagnóstico tanto del mercado y el entorno como de la situación de la empresa.

La técnica más apropiada para ello es el análisis DAFO, que sirve para definir las debilidades y fortalezas de la empresa desde el punto de vista interno, así como las oportunidades y amenazas que presentan el entorno y el mercado en el que opera.

Es conveniente que leas el mayor número posible de análisis DAFO, antes de realizar el tuyo propio. Para ello podrás consultar las Guías de actividad del BIC, principalmente aquellas que estén más relacionadas con tu actividad. Esto te permitirá tener una visión más realista, así como conocer las debilidades,

amenazas, fortalezas u oportunidades más habituales para una empresa como la tuya.

Herramientas

En el apartado Situación actual y previsiones para el futuro de las Guías de actividad empresarial, encontrarás ejemplos de análisis DAFO que te pueden servir de ayuda.

Estos análisis DAFO extraídos de las Guías de actividad empresarial constituyen una referencia. Sin embargo debes saber que existen muchas actividades que no disponen de su correspondiente Guía por lo que, en ocasiones, es necesario recurrir a otras vías o fuentes de información alternativas.

Puntos clave

- Debilidades
- Fortalezas
- Amenazas
- Oportunidades

Ejemplo

Si tu negocio es un parque infantil o quieres establecer uno, puedes consultar el DAFO de la guía Parque Infantil, donde encontrarás los siguientes datos:

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > Baja tasa de natalidad. > Creación de un gran número de parques infantiles, lo que puede saturar el mercado. > Elevado número de productos sustitutivos. | <ul style="list-style-type: none"> > Aumento del nivel de renta. > Creciente importancia del ocio infantil. > Incorporación de la mujer al mercado laboral. Disminución del tiempo disponible para la atención y cuidado de los niños. > Las restricciones que sufre el juego libre y espontáneo. |

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="225 393 770 460">> Atención personalizada y calidad del servicio.<li data-bbox="225 494 794 595">> Posibilidad de fidelización del cliente a través de la prestación de un buen servicio. | <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="794 359 1254 426">> Estructuras empresariales poco desarrolladas.<li data-bbox="794 460 1278 527">> Escasa formación en creación y gestión de empresas.<li data-bbox="794 561 1356 628">> Reducido tamaño de las empresas del sector. |

3.3. Establecimiento de objetivos

La determinación de objetivos responde a la pregunta ¿qué estamos buscando y a dónde queremos llegar?

En primer lugar determina los objetivos cuantitativos. A continuación se exponen algunos ejemplos siguientes:

- Aumento del porcentaje de mercado.
- Aumento del volumen de ventas.
- Aumento de la rentabilidad.

En segundo lugar, determina los objetivos cualitativos, que a priori presentan mayor dificultad, ya que no son cuantificables. Aquí tienes algunos ejemplos:

- Notoriedad en el mercado
- Transmitir una imagen de marca
- Posición relativa.
- Margen de contribución positivo.

Herramientas

El Campus Virtual de Bic Galicia (<http://bicgalicia.es/campusvirtual>) y otras entidades u organismos ofertan cursos que te servirán de apoyo para la determinación de los objetivos de marketing de tu empresa.

Puntos clave

Los objetivos deben ser:

- Claros y concisos.
- Presentados por escrito para facilitar la comunicación.
- Definidos en el tiempo y de forma geográfica.
- Expresados en términos cuantitativos y mensurables.
- Coherentes con los objetivos generales de la empresa.
- Suficientemente estimulantes para crear motivación.
- Realizables, lo que implica la disponibilidad de medios necesarios para ponerlos en práctica.

Ejemplo

La empresa gallega de suministro de componentes electrónicos Electroserv ha decidido ampliar su mercado al norte de Portugal. Para ello ha elaborado un plan de marketing en el que se determinan los siguientes objetivos.

4. Objetivos

4.1 Objetivos cuantitativos.

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Rentabilidad | 13% | 16% | 19% |
| Incremento Ventas | 30% | 40% | 50% |
| Incremento Rentabilidad | 2% | 3% | 3% |

Gracias a la entrada en el mercado del norte de Portugal sin intermediación de otras empresas, Electroserv se marcará como objetivo para los próximos tres años (2007, 2008, 2009) situar su rentabilidad en un 13%, 16% y 19% respectivamente.

Asimismo, el acceso a este nuevo mercado deberá suponer un incremento de las ventas del 30% en 2007, 40% en 2008 y 50% en 2009, con el fin de alcanzar una rentabilidad de un 2%, 3% y 3% respectivamente.

4.2 Objetivos cualitativos.

- Diversificación sectorial. El incremento de las ventas debe provenir de un mayor reparto de la facturación en los diferentes sectores, lo que permitirá reducir los riesgos de dependencia del crecimiento de un solo sector.
- Diversificación geográfica. Ampliar el mercado geográfico de la empresa con la entrada en el mercado del norte de Portugal. Esto implica la entrada en un mercado menos competitivo, lo que favorecerá el incremento de la rentabilidad.
- Diversificación del producto. La gran capacidad técnica y especialización de sus recursos humanos tiene que ser aprovechada en un incremento de la cartera de servicios ofertados y en la potenciación de algunos de los servicios que ya se ofertan.
- Mejora de la imagen corporativa con el fin de convertir a Electroserv a medio plazo en una referencia para los clientes de su sector.

3.4. Definición de la estrategia

En este apartado deberás definir las estrategias a seguir para la consecución de tus objetivos. Es conveniente que conozcas la estrategia seguida por las empresas de tu sector, sobre todo por aquellas que más destaque, aunque debes tener en cuenta tus propias peculiaridades, ya que seguir la estrategia de la competencia no siempre es bueno.

Tu estrategia dependerá claramente del análisis que hayas hecho de la situación externa e interna de tu empresa.

Debes tener en cuenta que tu estrategia podrá cambiar en el tiempo, siempre que consideres que no se están cumpliendo tus objetivos.

Herramientas

El Campus Virtual de Bic Galicia (<http://bicgalicia.es/campusvirtual>) y otras entidades u organismos ofertan cursos que te servirán de apoyo para la definición de tu estrategia de marketing.

Puntos clave

- Adecuación: para alcanzar objetivos, para aprovechar oportunidades y para reducir amenazas.
- Validez: de los supuestos sobre el entorno y de las previsiones.
- Consistencia: entre objetivos y de las previsiones.
- Posibilidad: disponibilidad de recursos y aceptación de personas implicadas.
- Vulnerabilidad: posibilidad de ser imitada e impacto de los cambios en el entorno.
- Resultados potenciales: participación de mercado satisfactoria y rentabilidad superior a la mínima.

Ejemplo

A continuación se ofrecen las estrategias de marketing de Dogma, un video club alternativo, situado en una ciudad gallega, que ofrecerá películas no incluidas en el circuito comercial y, por lo tanto, no disponibles en los video clubes tradicionales: películas independientes, de autor, etc.

5. Estrategias

5.1 Estrategia de cartera

- Desarrollo del producto: basada en la estrategia de especialización de la empresa. Así Dogma contará con películas de circuito independiente, aprovechando un nicho dentro del mercado de alquiler de películas, al ofrecer un servicio que ningún otro video club ofrece.

5.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento

Los clientes de Dogma se pueden dividir en dos grupos diferenciados según su edad:

- Menores de 30 años. Este segmento tiene unos intereses concretos, mostrando preferencia por películas de acción, violencia, drogas, sexo, etc. Esto no implica que no se interesen por otro tipo de filmografía, simplemente son temas más acordes con este segmento de edad.
- Mayores de 30 años. Se trata de un segmento con gustos algo más maduros y cuyo humor suele ser más sofisticado.

Dogma se posiciona como una alternativa a los grandes establecimientos de alquiler de películas comerciales. Pretende cubrir de este modo una necesidad insatisfecha de un numeroso grupo de población de la zona.

5.3 Estrategia funcional

Producto: especialización en alquiler de películas independientes y de autor. Se pondrá especial énfasis en el servicio al cliente, con el fin de fidelizarlo.

Precio: la estrategia de precios se basará en mantener precios competitivos en relación a los video clubes tradicionales existentes en la zona. Asimismo, se aplicarán descuentos sustanciales durante los días laborables para fomentar el alquiler en estos días.

Distribución: las películas se distribuirán bien directamente en el mostrador del establecimiento o a través de un "cajero", que permitirá el alquiler a cualquier hora del día.

Promoción: Se optará por incluir anuncios en la guía semanal de eventos de la ciudad, así como carteles en las salas de espectáculos alternativas y en ciertos comercios, restaurantes, cafés y pubs a los que acude habitualmente al público objetivo.

3.5. Plan de acción

Cada elemento de la estrategia de marketing debe ser concretado. Es la fase en la que se pasa de la estrategia a la práctica, en la que se traducen las estrategias en una planificación de actuaciones. Para ello debes seguir los siguientes pasos:

- 1º Asigna a un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados.
- 2º Establece plazos para su ejecución (calendario).
- 3º Asigna los recursos humanos, materiales y financieros apropiados.
- 4º Jerarquiza la dedicación que se debe prestar a cada plan en función de su urgencia e importancia.

Herramientas

Al igual que para la elaboración de los otros apartados del plan de marketing, los cursos que ofrece Bic Galicia, así como otros organismos y entidades, pueden orientarte a la hora de decidir las acciones a poner en marcha en tu negocio.

Puntos clave

- ¿Qué hacer?
- ¿Cuándo?
- ¿Quién lo hará?

Ejemplo

La consultora medioambiental Mundo Verde ha establecido una serie de acciones para concretar sus estrategias sobre el producto. El cuadro que aparece a continuación muestra gráficamente este plan de acción:

| ESTRATEGIA | ACCIONES | PLAZO | RESPONSABLE |
|------------------------------|---|-----------------|-------------------|
| Ampliar la gama de servicios | Diseño de nuevos proyectos en relación con la nueva legislación medioambiental. | Noviembre 2007. | Dpto. Técnico. |
| | Explorar necesidades de clientes potenciales. | Abrial 2007. | Dpto. Ventas. |
| Racionalizar los servicios | Eliminar servicios no rentables. | Marzo 2007. | Dpto. Financiero. |
| | Reelaboración de un nuevo catálogo. | Marzo 2007. | Dpto. Ventas. |

3.6. Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsional

3.6.1. Asignación presupuestaria

Esta es la última etapa de elaboración de un plan de marketing, ya que se define tras haber establecido las acciones a seguir para alcanzar los objetivos marcados.

Es importante que el plan recoja el coste de cada acción, para que puedas saber cuánto va a costar su puesta en marcha. El coste de cada una de las acciones debe cuantificarse no sólo económicamente, sino también teniendo en cuenta los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Herramientas

El apartado Análisis Económico-Financiero de las Guías de Actividad publicadas por Bic Galicia puede servirte de orientación a la hora de estimar el coste de cada acción de marketing.

Por otra parte, es habitual que estas acciones de marketing requieran de los servicios prestados por otras empresas (agencias de publicidad, gabinetes de comunicación, imprentas, medios de comunicación, empresas de consultoría, etc.) y/o sean llevadas a cabo por el propio personal de la empresa.

En el primer caso, la petición de un presupuesto al proveedor permite conocer a priori el coste de estas acciones. De igual manera debemos ser capaces de cuantificar y valorar económicamente las horas de trabajo del personal imputable a la elaboración, ejecución e implantación de las acciones del plan de marketing, para así calcular el coste económico de las mismas.

Puntos clave

- Desglosado por acciones
- Expresado en términos monetarios

Ejemplo

A continuación aparece un presupuesto detallado por acciones.

| ESTRATEGIAS | ACCIONES | PRESUPUESTO ACCIÓN | PRESUPUESTO ESTRATEGIA |
|--------------------------|------------|-----------------------|---------------------------|
| Estrategia 1 | Acción 1.1 | 2.000 € | 10.100 € |
| | Acción 1.2 | 3.900 € | |
| | Acción 1.3 | 1.200 € | |
| | Acción 1.4 | 3.000 € | |
| Estrategia 2 | Acción 2.1 | 1.800 € | 6.100 € |
| | Acción 2.2 | 4.300 € | |
| Estrategia 3 | Acción 3.1 | 2.400 € | 2.400 € |
| Estrategia 4 | Acción 4.1 | 1.700 € | 6.600 € |
| | Acción 4.2 | 1.400 € | |
| | Acción 4.3 | 3.500 € | |
| Presupuesto Total | | 25.200€ | |

3.6.2. Cuenta de resultados previsional

Si el plan concluye con una cuenta de resultados previsional, no es necesario recoger el presupuesto, ya que en ella se incluirán los gastos de marketing.

La cuenta de resultados previsional es la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan de marketing y los beneficios que se esperan de su implementación.

Herramientas

Los apartados de Previsión de ingresos y Estructura de la cuenta de resultados de las Guías de Actividad empresarial te ayudarán a elegir el método más apropiado para estimar tus ventas, así como a calcular los beneficios de tu actividad. No olvides consultar la guía que más se ajuste a tu tipo de empresa.

En el supuesto de que no exista ninguna Guía de Actividad empresarial que se adapte a tu idea de negocio tendrás que (en función de la información que manejes) optar por un método u otro para estimar la posible cifra de ventas derivada de la puesta en marcha de tu plan de marketing.

Puntos clave

- Gastos fijos y variables
- Número y facturación de tus competidores
- Número de clientes potenciales
- Cantidad de productos vendidos al año
- Precio de tu producto
- Tamaño del mercado
- IVA aplicable

Ejemplo

La empresa RallyCar encuadrada dentro de la actividad empresarial de tuning a la finalización del primer ejercicio económico presenta la siguiente cuenta de resultados:

| CONCEPTO | IMPORTE |
|---|----------------|
| INGRESOS | 108.000 |
| Prestación de servicios | 108.000 |
| TOTAL GASTOS VARIABLES | 55.000 |
| Compra de mercaderías | 55.000 |
| INGRESOS - GASTOS VARIABLES | 53.000 |
| TOTAL GASTOS FIJOS | 48.582 |
| Sueldos y salarios + SS | 26.328 |
| Alquiler del local | 12.000 |
| Suministros | 1.500 |
| Comunicaciones | 1.500 |
| Publicidad | 800 |
| Servicios profesionales independientes | 600 |
| Primas de Seguros | 600 |
| Gastos financieros | 1.314 |
| Amortizaciones | 3.940 |
| RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN | 4.418 |
| % sobre el volumen de ventas | 4,09% |

Si bien los resultados son muy satisfactorios (se trata del primer año de actividad de la empresa), el gerente de RallyCar detecta que existe una importante oportunidad de negocio.

Así, muchos de sus clientes demandan pequeñas piezas para sus vehículos que no necesitan instalación (pomos, alfombrillas, fundas, ruedas, etc.)

El gerente de RallyCar ha diseñado una serie de acciones de carácter publicitario con objeto de difundir esta nueva categoría de productos a comercializar. Estas acciones consisten básicamente en la inclusión de anuncios en revistas especializadas, edición de catálogos y emisión de cuñas radiofónicas. Se estima que la ejecución de las mismas acrecentará el gasto publicitario en un 50% con respecto al ejercicio anterior.

Otras partidas que sufrirán oscilaciones son los gastos variables (se estima que se efectuarán compras de mercaderías por importe de 70.000 euros) y el coste salarial se incrementará en un 20% con respecto al ejercicio anterior (será necesario contratar a una persona a media jornada para hacer frente a la mayor carga de trabajo).

Asimismo se ha considerado que el resto de gastos fijos (excluyendo amortizaciones y gastos financieros) aumentarán en un 2% (inflación).

Por otra parte, RallyCar espera que todas estas acciones tengan su efecto positivo sobre la cifra de ventas. El gerente de esta empresa aguarda que la venta de piezas sin instalación genere unos ingresos por de 18.000 euros y que, de manera indirecta gracias a las acciones publicitarias, los ingresos por prestación de servicios se incrementen en un 10%.

La cuenta de resultados previsional, una vez ejecutadas todas estas acciones que han sido contempladas en el plan de marketing, es la siguiente:

| CONCEPTO | IMPORTE |
|---|----------------|
| INGRESOS | 136.800 |
| Prestación de servicios | 118.800 |
| Venta de piezas sin instalación | 18.000 |
| TOTAL GASTOS VARIABLES | 70.000 |
| Compra de mercaderías | 70.000 |
| INGRESOS - GASTOS VARIABLES | 66.800 |
| TOTAL GASTOS FIJOS | 54.572 |
| Sueldos y salarios + SS | 31.594 |
| Alquiler del local | 12.240 |
| Suministros | 1.530 |
| Comunicaciones | 1.530 |
| Publicidad | 1.200 |
| Servicios profesionales independientes | 612 |
| Primas de Seguros | 612 |
| Gastos financieros | 1.314 |
| Amortizaciones | 3.940 |
| RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN | 12.228 |
| % sobre el volumen de ventas | 8,94% |

3.7. Control del Plan

Deberás establecer procedimientos de control que te permitan medir con eficacia los objetivos que te habías planteado desde el inicio.

Para ello puedes crear tus propios indicadores, que te ayudarán a cuantificar el resultado final del plan de marketing.

Es recomendable que realices controles periódicos (anuales o incluso semestrales), con el fin de prevenir posibles desviaciones de tu objetivo.

De esta manera, y una vez conocidas las causas de dichas desviaciones, podrás adoptar las medidas correctoras oportunas anticipándose así a cualquier resultado negativo al finalizar el año. A continuación se exponen algunas de las causas más habituales:

- Objetivos mal definidos o desmesurados
- Falta de medios técnicos, humanos o financieros
- No prever la posible reacción de la competencia
- No disponer de planes alternativos
- Poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones
- Falta de implicación por parte de la Dirección
- No establecer controles adecuados
- Personal poco motivado o formado
- Público objetivo inadecuado
- Escasa información del mercado
- Ánálisis de la información poco preciso
- Exceso de información y de trámites burocráticos innecesarios

Herramientas

El Campus Virtual de Bic Galicia (<http://bicgalicia.es/campusvirtual>) y otras entidades u organismos ofertan cursos que te servirán de apoyo para la determinación de los objetivos de marketing de tu empresa.

Puntos clave

- Objetivos del plan de marketing
- Indicadores de cumplimiento de los objetivos
- Desviaciones de los resultados previstos
- Controles periódicos

Ejemplo

Lucía decide montar un parque infantil en su ciudad natal, Pontevedra, por lo que elabora un plan de marketing cuyo objetivo principal es el de alcanzar una rentabilidad suficiente para que el negocio sea viable.

Con el fin de medir dicha rentabilidad decide consultar el apartado de Previsión de ingresos y Estructura de cuenta de resultados de la Guía de Actividad empresarial referida a parques infantiles, lo que le ayuda a calcular los beneficios que puede obtener en el primer año de actividad de su negocio.

Así establece el siguiente plan de control:

| CONTROL DEL PLAN DE MARKETING | | |
|---|--|---|
| | | Grado de cumplimiento |
| Objetivo | Alcanzar la rentabilidad en el primer año de actividad | |
| Indicador de control | Alcanzar los 66.000 euros de ingresos un año después de la creación de la empresa. | |
| Resultado final | 75.000 euros | <input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo |
| Control de periodicidad: | | |
| Ingresos previstos el primer trimestre | 16.500 euros | |
| Resultado final | 10.000 euros | <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo |
| Ingresos previstos los dos primeros trimestres | 33.000 euros | |

| CONTROL DEL PLAN DE MARKETING | | | |
|--|--------------|---|-------|
| Control de periodicidad: | | | |
| Resultado final | 32.000 euros | X | Alto |
| | | | Medio |
| | | | Bajo |
| Ingresos previstos los tres primeros trimestres | 49.500 euros | | |
| Resultado final | 50.500 euros | X | Alto |
| | | | Medio |
| | | | Bajo |
| Ingresos previstos al finalizar el año | 66.000 euros | | |
| Resultado final | 75.000 euros | X | Alto |
| | | | Medio |
| | | | Bajo |

Una vez finalizado el primer trimestre, decide hacer balance de los resultados, lo cual le hace ver que, a ese ritmo, no podrá alcanzar la cifra marcada para el cumplimiento de su objetivo principal. Es entonces cuando decide conocer la causa de dicha desviación y comienza a realizar un estudio de mercado. Después de consultar el manual del Bic Galicia "Cómo realizar un estudio de mercado", considera que la mejor opción es la de realizar alguna entrevista con profundidad, ya que no dispone de mucho presupuesto. Así, decide entrevistar a varios presidentes de Asociaciones de Madres y Padres de alumnos (AMPAS) con el fin de conocer los hábitos de ocio de los niños de hoy en día.

Tras la finalización de las entrevistas, una de las principales conclusiones a las que llega es que no había hecho la suficiente publicidad en determinados puntos, ya que los entrevistados afirmaban que apenas existía oferta de ocio.

A partir de ese momento decide invertir en la realización de un tríptico sobre las actividades que ofrece en su parque infantil y repartirlo a la salida de los colegios, zonas de tránsito de madres y padres. Incluso decide poner un anuncio en la radio local invitando a los clientes a conocer el parque.

En los siguientes meses el resultado final de ingresos aumentó paulatinamente hasta alcanzar un grado de cumplimiento alto al finalizar el año.

4. ANEXOS

4.1. Checklist del plan de marketing

I. RESUMEN EJECUTIVO

Objetivos

- Estrategias
- Recursos
- Resultados

II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

a. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

i. ENTORNO GENERAL

- Económico
- Socio-demográfico
- Político-jurídico
- Ecológico
- Tecnológico

ii. ENTORNO ESPECÍFICO

- Mercado (Naturaleza y estructura)
- Clientes
- Competidores
- Distribuidores
- Proveedores

b. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

i. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

- Amplitud y profundidad de la gama
- Política de marcas
- Calidad
- Envases

- Diseños y presentaciones
- Materiales empleados
- Etc.

ii. ANÁLISIS DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN

- Cobertura de clientela
- Cobertura de puntos de venta
- Fidelización de los clientes

iii. ANÁLISIS DE LA FUERZA DE VENTAS

- Cuotas de ventas
- Ratios por vendedor
- Remuneración
- Costes de la fuerza de ventas

iv. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN

- La publicidad
- La promoción
- Las relaciones públicas
- Merchandising

III. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

a. ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

- Comprobar el examen de la situación interna
- Comprobar el examen histórico-causal

b. ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS

- Aparición de nuevos competidores
- Pérdida de márgenes
- Etc.

c. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS

- Capacidades y recursos
- Posiciones alcanzadas
- Sistemas de trabajo utilizados
- Etc.

d. ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

- El mercado
- Nuestra empresa
- La distribución
- Nuestra fuerza de ventas
- Los consumidores
- Nuestros productos y su competencia

IV. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

a. OBJETIVOS CUANTITATIVOS

- AUMENTO DEL PORCENTAJE DEL MERCADO
- AUMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS
- AUMENTO DE LA RENTABILIDAD

b. OBJETIVOS CUALITATIVOS

- NOTORIEDAD
- IMAGEN DEL PRODUCTO
- POSICIÓN RELATIVA
- MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POSITIVO

V. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

a. ESTRATEGIA DE CARTERA

- MERCADO OBJETIVO
- PRODUCTO OFRECIDO

b. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

- PÚBLICO OBJETIVO

- ii. DETALLISTAS
- c. ESTRATEGIA FUNCIONAL
 - i. PRODUCTO

Segmentos de mercado y posicionamiento de los productos
Análisis de la oferta-producto
 - ii. PRECIO
 - Análisis de la elasticidad de la demanda
 - Precios altos y venta selectiva
 - Precios bajos y venta masiva
 - Libertad de precio
 - Aplicación del precio psicológico
 - iii. PROMOCIÓN
 - Publicidad masiva
 - Publicidad directa
 - Actuaciones en el punto de venta
 - Acciones promocionales
 - iv. DISTRIBUCIÓN
 - Elecciones de canales
 - Elección de circuito detallista y puntos de venta
 - Remuneración de los puntos de venta
- VI. PLAN DE ACCIÓN
 - a. CALENDARIOS Y PLAZOS
 - b. DESARROLLO DEL PLAN
 - i. ETAPAS
 - ii. DESCRIPCIONES
 - iii. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y TAREAS
- VII. ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA/CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

a. VENTAS PRESUPUESTADAS Y CUOTAS

b. TOTAL DE GASTOS PRESUPUESTADOS

- Salarios y pagas
- Dirección y supervisión
- Vendedores
- Alquileres y tasas
- Comunicaciones
- Gastos de viaje
- Publicidad
- Relaciones públicas
- Gastos varios
- Etc.

VIII. CONTROL DEL PLAN

a. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

- Objetivos a alcanzar
- Estrategias para la consecución de los mismos

b. MEDIDA DEL DESEMPEÑO ALCANZADO

- Resultados alcanzados
- Contraste con estudios de mercado realizados

c. DETECCIÓN DE DESVIACIONES

- Valores alcanzados variables relevantes
- Identificación áreas de productos clave

d. ADOPCIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS

4.2. Ejemplo de plan de marketing

ÍNDICE

1 RESUMEN EJECUTIVO

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis de la situación externa

2.1.1 Entorno general

2.1.1.1 Entorno económico

2.1.1.2 Entorno socio-demográfico

2.1.1.3 Entorno político jurídico

2.1.1.4 Entorno ecológico

2.1.1.5 Entorno tecnológico

2.1.2 Entorno específico

2.1.2.1 Mercado (Naturaleza y estructura)

2.1.2.2 Clientes

2.1.2.3 Competidores

2.1.2.4 Proveedores

2.2 Análisis de la situación interna

3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

4.1 Objetivos cuantitativos

4.2 Objetivos cualitativos

5 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Estrategia de cartera

5.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento

5.2.1 Territorial

5.2.2 Clientes

5.3 Estrategia Funcional

5.3.1 Producto

5.3.2 Precio

5.3.3 Promoción

5.3.4 Distribución

6 PLAN DE ACCIÓN

7 ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA / CUENTA DE RESULTADOS

8 CONTROL DE PLAN

1. RESUMEN EJECUTIVO

Tras analizar la situación en la que se encuentra el sector de las hamburguesas dentro del mercado del fast food y realizar un estudio más detallado del entorno en el que Natur Burguer está desarrollando su actividad, hemos considerado que es fundamental que nuestra empresa logre un posicionamiento diferencial en un sector altamente competitivo como éste.

Por eso, el objetivo central que nos fijamos es convertirnos en la marca de hamburguesas de referencia de la gente joven en la localidad en la que estamos ubicados. Para ello vamos a llevar a cabo las siguientes acciones:

- Promociones destinadas a la captación de la población de 15-30 años: Utilizamos para ello distintos medios de comunicación cuya audiencia se sitúe mayoritariamente en la franja de edad a la que nos dirigimos.
- Creación de nuevos productos que satisfacen las nuevas necesidades y hábitos de consumo que surgen en nuestro segmento de mercado, como pueden ser las hamburguesas light, con fibra, vegetariana, la "hamburguesa de tus sueños".
- Ofrecer un servicio de reparto a domicilio, lo que nos diferenciará de nuestros competidores.
- Trato más personalizado y fidelización del cliente.

Todos estos objetivos tienen como función final la consecución de un aumento prolongado y estable del volumen de ventas. Para este primer ejercicio, 2007, hemos fijado un crecimiento de las ventas del 10%.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis de la situación externa

2.1.1 Entorno general

2.1.1.1 Entorno económico

Estamos asistiendo a un continuo incremento en el precio del mercado inmobiliario, provocando dificultades para la creación y expansión de empresas.

2.1.1.2 Entorno socio-demográfico

En los últimos años se ha producido un incremento considerable en el consumo de comida rápida, debido a una serie de factores dentro de los cuales podríamos resaltar los cambios en los hábitos del consumidor, el incremento de la jornada laboral y la incorporación de la mujer al mercado laboral, que han originado la necesidad de optimizar el tiempo.

Asistimos a una creciente tendencia social hacia un estilo de vida cada vez más sano provocando una búsqueda de nuevos hábitos alimenticios, que se ve reflejada en el abandono de la comida rápida tradicional hacia la denominada "casual food" y una creciente preocupación por el culto al cuerpo.

2.1.1.3 Entorno político-jurídico

El mercado es cada vez más exigente en los productos que demanda, provocando la preocupación por parte de las empresas por la obtención de certificados de calidad que la acrediten, diferencien y posicione ante sus consumidores. La superada crisis de las vacas locas ha llevado a un mayor control en este aspecto.

2.1.1.4 Entorno ecológico

La creciente preocupación ecológica hace que los consumidores demanden en mayor medida alimentos biológicos ya que éstos son respetuosos con el medio ambiente. Estos productos ecológicos son cultivados sin uso de agroquímicos y respetando los ritmos naturales.

2.1.1.5 Entorno tecnológico

Las nuevas tecnologías se han integrado en la vida cotidiana del entorno familiar y empresarial, provocando un mayor flujo de información que desemboca en una mayor comunicación entre los agentes implicados.

2.1.2 Entorno específico

2.1.2.1 Mercado (Naturaleza y estructura)

Una de las principales barreras de entrada con la que nos podemos encontrar a la hora de expandirnos en el mercado gallego es el reconocimiento de marca que posee McDonald's, aspecto fundamental al tratarse de un producto difícil de diferenciar. Además, al encontrarnos en un mercado muy maduro, existe un elevado número de competidores.

Otro problema que debería tener en cuenta la compañía en sus planes de expansión es el alto coste y dificultad de encontrar unas ubicaciones rentables para los establecimientos.

Debido a la guerra de precios a través de promociones, los costes de las campañas publicitarias son muy elevados. Con relación a la publicidad, Natur Burguer no tiene capacidad para realizar campañas en televisiones generales frente a sus competidores que utilizan este medio habitualmente.

Respecto a las barreras de salida no encontramos, en principio, ninguna.

Por lo que respecta a los productos sustitutivos cabe destacar el importante papel que juega la pizza, aunque en los últimos años ha proliferado el número de kebaberías que suponen una importante competencia para nosotros.

En los últimos años también están tomando impulso otros productos sustitutivos, como bocadillos, sándwiches, ensaladas, productos precocinados que englobamos en la denominada casual food que explotan la tendencia hacia un consumo sano y menos estandarizado.

2.1.2.2 Clientes

El mercado del fast-food se caracteriza porque el cliente tiene un gran poder de elección debido a que se trata de un producto indiferenciado, donde no existe

ningún coste para cambiar de compañía y, sobre todo, en el que la sensibilidad al precio es muy alta.

La decisión de compra se ve muy influenciada por las promociones puntuales.

Nuestro segmento objetivo es la población urbana de entre 15 y 30 años, así como un público familiar.

El primer segmento del público objetivo de Natur Burguer puede suponer un problema a la hora de diferenciarse a través de la calidad porque es un segmento de la población que centra especialmente su atención en el precio y las promociones.

Por el contrario, el segundo segmento (familias), sí que se preocupa más por la calidad y no es tan susceptible al precio.

2.1.2.3 Competidores

Nos enfrentamos a un mercado donde existe a nivel del conjunto de España un claro líder que es McDonald's que posee un alto porcentaje de la cuota de mercado y que marca la política a seguir.

La competencia en el sector es muy alta, enfocándose vía precios y promociones muy agresivas provocando una reducción en el margen de beneficio. También detectamos un gran dinamismo al copiar nuevos productos por lo que la ventaja teórica de innovar tiene un horizonte temporal muy corto.

Detectamos dos fuentes de competencia que calificamos como indirecta y directa. La competencia indirecta serían los otros tipos de fast-food (Telepizza, Pizza Hut, Pizza móvil o kebabs), la casual food (tapas o bocadillos) o los platos precocinados. Como competidores directos nos encontramos con dos compañías: McDonald's, que como comentamos anteriormente es el líder del mercado y Burguer King que es el segundo operador español del mercado de hamburguesas.

2.1.2.4 Proveedores

Consideramos que nuestro poder de negociación frente a los proveedores de materias primas es medio-alto.

2.2. Análisis de la situación interna

Los productos ofertados por Natur Burguer se caracterizan tanto por su elevada calidad como por su procedencia natural. De esta forma, Natur Burguer ofrece a sus clientes un producto tradicional (hamburguesas) pero de elevada calidad y un precio asequible.

Si bien la amplitud y profundidad de la gama de productos no es muy extensa (hamburguesas, patatas fritas y refrescos) se ha cuidado de manera especial la presentación y envasado de los mismos.

Por lo que respecta a la distribución contamos con un único punto de venta situado en una zona céntrica, así como de un servicio complementario de reparto a domicilio con capacidad para servir a los clientes cuya residencia se encuadre en un radio próximo a nuestro establecimiento. Este servicio de reparto a domicilio tiene gran aceptación entre nuestros clientes.

El esfuerzo publicitario se ha centrado en la creación de una fuerte imagen corporativa (diseño de uniformes, rótulo del establecimiento, edición de catálogos de productos, etc.). Este esfuerzo publicitario no supone una cuantía importante sobre el total del presupuesto.

Asimismo Natur Burguer figura en diversos directorios comerciales y realiza de manera puntual diversas acciones publicitarias tales como emisión de cuñas radiofónicas.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

| AMEAZAS | VALOR | OPORTUNIDADES | VALOR |
|---|-------|---|-------|
| 1. Productos sustitutivos. | 3 | 1. Target groups sin explotar. | 3 |
| 2. Cambio en los gustos de la demanda: tendencia a comidas más sanas y menos estandarizadas. | 3 | 2. Desarrollo de una línea "Light". | 3 |
| 3. Política de seguimiento del líder. | 3 | 3. Incrementar consumo en las horas no punta. | 2 |
| 4. Promoción excesivamente agresiva: <ul style="list-style-type: none"> - Devaluación de la percepción del producto. - Falta de capacidad de sorprender al cliente. | 2 | | |
| 5. Facilidad de imitación en las innovaciones. | 3 | | |
| FORTALEZAS | VALOR | DEBILIDADES | VALOR |
| 1. Cuidada presentación y envasado del producto. | 3 | 1. Marca no reconocida a nivel autonómico. | 3 |
| 2. Calidad del producto. | 3 | 2. Falta de financiación para grandes campañas publicitarias en medios de comunicación masivos. | 3 |
| 3. Precios competitivos. | | 3. Contradicción entre público objetivo principal (15 – 30 años) y ventaja competitiva (calidad). | 1 |

4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

4.1 Objetivos cuantitativos

Buscamos ampliar la gama de productos, posicionándonos como la nueva hamburguesería de la gente joven.

Basándonos en los datos de los anteriores ejercicios hemos cifrado el porcentaje de incremento de la rentabilidad en un 3%, para lo cual necesitaríamos un incremento del volumen de ventas de un 10%.

4.2 Objetivos cualitativos

- Potenciar la imagen de marca entre la población de 15 a 30 años a nivel local.
- Fidelizar al cliente que ya poseemos, estimular la repetición de consumo.
- Introducir un nuevo segmento de población objetivo, el público "familia".
- Aumentar las ventas fuera de los días de mayor consumo.
- Flexibilidad ante los gustos de la demanda.

5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Estrategia de cartera

Matriz de Ansoff

De acuerdo con la matriz de Ansoff, podemos decir que la empresa va a seguir una estrategia de desarrollo de nuevos productos, ya que va a iniciar la comercialización de nuevos productos en el mercado que ya ocupa.



5.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento

La estrategia de segmentación y posicionamiento a desarrollar es una estrategia concentrada ya que gran parte de los esfuerzos de la empresa se ajustarán al segmento de público joven (franja de edades de 15 a 30 años) al que se le ofertarán productos adaptados a sus necesidades específicas.

5.3 Estrategia funcional

5.3.1 Producto

Las principales estrategias a seguir referidas a la variable del marketing mix producto son:

- Ampliación o modificación de la gama de productos.
- Crear nuevos productos que nos permitirán:
 - Incrementar la cifra de ventas
 - Alcanzar un posicionamiento ventajoso entre la población joven

Ampliación o modificación de la gama de productos:

Natur Burguer se encuentra en un mercado saturado (estamos en la fase madura: reducción de precios y márgenes, normalización de los gastos promocionales, competencia intensa...) por lo que para incrementar las ventas vamos a introducir nuevos productos para una mejor adaptabilidad, servicio a domicilio, dirigirnos a un segmento concreto del mercado, reposicionar el producto...

El ciclo de vida de un producto nos permite adelantarnos a los cambios en los gustos de los consumidores, de la demanda, etc. En el caso concreto de la hamburguesa su ciclo de vida sigue una curva tradicional (periodo de introducción, crecimiento, madurez y declive).

Las claves a utilizar para alargar la vida del producto son:

- Centradas en producto: mejora de las características del producto.
- Centradas en el número de usuarios: Convertir a los no usuarios en nuestro público objetivo.

Consideramos que la clave para el éxito es: ser deseables, que nuestros clientes nos consideren únicos y una buena comunicación de nuestras características al público objetivo.

Por otra parte, la adopción de un nuevo producto será tanto más rápida si el mismo es compatible con el modo de vida actual y si los atributos son fácilmente comunicados.

En Natur Burguer proponemos una cartera de productos equilibrada combinando productos nuevos, en crecimiento y maduros.

Nuestros productos irán dirigidos al segmento 15-30 años, es decir, a lo que nosotros denominamos "gente joven". Para ubicar nuestros productos en este target y separarnos de nuestros competidores las variables a considerar serán la preocupación cada vez mayor por la imagen, la salud, la comodidad a la hora de consumir el producto y el precio. El hecho de que estos consumidores tengan unos gustos e inquietudes propios que los diferencian de otros segmentos es lo que propicia que lancemos productos específicos para ellos.

Nuevos Productos:

Vamos a introducir los siguientes productos: Hamburguesas light, hamburguesas con fibra, hamburguesa vegetariana y hamburguesa de tus sueños.

- Hamburguesas light: vivimos en una época en la que el culto a la imagen cada vez tiene más importancia. Tanto las mujeres como los hombres de nuestro target se preocupan por esas calorías de más, por lo que les vamos a ofrecer una "hamburguesa ligera y tan sabrosa como la tradicional": hamburguesa de pollo con pan integral y salsa de yogurt.
- Hamburguesa con fibra: este culto a la imagen viene acompañado de una mayor preocupación por una alimentación sana, por lo que incluimos panes ricos en cereales y fibra.
- Hamburguesa vegetariana: La tendencia a una alimentación basada en vegetales se ha extendido entre los jóvenes de nuestra sociedad, por lo que hemos introducido una nueva modalidad de hamburguesas vegetales: de soja o falafel.
- Hamburguesa de tus sueños: Aprovechando la introducción de nuevos productos, ofrecemos la posibilidad de combinar los distintos componentes de éstos y de los tradicionales para poder crear la "hamburguesa de tus sueños".

5.3.2 Precio

De manera genérica la estrategia a seguir ha de posibilitar el mantenimiento de unos precios competitivos.

El mercado del fast food ha experimentado un importante crecimiento en las últimas décadas. Dentro del mismo, no obstante, nos encontramos con el sector de las hamburguesas, el cual se halla en una fase de madurez, con un volumen de ventas estable y un elevado número de oferentes. En este entorno altamente competitivo se sitúa Natur Burguer.

Dada la enorme competitividad a la que se enfrenta la empresa (mercado de oferta) y el ciclo de vida en el que se encuentra el producto, para nuestros productos tradicionales seguiremos una estrategia de equiparación de precios, estableciendo unas tarifas similares a las del competidor más directo. Así, utilizaremos como método de fijación de precios el del PRECIO MENOR, puesto que se trata de un producto indiferenciado con un público objetivo muy sensible al precio.

Por el contrario, las hamburguesas light, con fibra y vegetarianas están respaldadas por el creciente reclamo por parte de los consumidores de una comida más sana, menos grasa y que represente un menor aporte calórico. Estas circunstancias harán que los clientes identifiquen un mayor valor en los mismos ("mejor salud", "mejor figura"), por lo que fijamos para ellos un precio ligeramente superior al de nuestros productos tradicionales, siguiendo el criterio de otros competidores que ofrecen

productos similares, y que al mismo tiempo reforzará la percepción de mayor calidad.

No obstante, con el lanzamiento de nuevos productos, ofreceremos promociones para darlos a conocer y atraer así al público objetivo a nuestro establecimiento:

- Una ración de patatas gratis por la compra de dos hamburguesas, de lunes a miércoles.
- Happy hour: una consumición gratis (agua, refresco o caña) con la compra de una hamburguesa, los jueves de 17:30 a 23:30.
- ¡Sano y joven como tú!: ¿Una hamburguesa sana, ligera y sabrosa? ¿Creías que era imposible? Pues en Natur Burguer lo hemos conseguido. Prueba nuestras nuevas Hamburguesas Light, Con Fibra y Vegetariana y disfruta de un sabor joven, atrevido... ¡y bajo en calorías! Ven y descubrirás una nueva forma de disfrutar cuidándote. Además, este mes, podrás aprovechar una fantástica oferta: hamburguesa+ración de patatas+consumición (agua, refresco o caña)= 3 euros. (Las épocas del año en que se realizará esta promoción serán entre enero y febrero y entre mayo y junio).

5.3.3 Promoción

Las principales estrategias comunicativas pasan por:

- Reorientación de una parte del buzoneo hacia los campus universitarios, institutos y aquellos lugares de cada ciudad frecuentados por la gente joven. Además de una distribución indiscriminada por edificios, se buscan zonas donde hay mayor densidad de nuestro público objetivo.

Se repartirán 5.000 folletos mensuales cuyo coste unitario es de 0,06 € y como mano de obra se utilizarán los repartidores de las tiendas.

- Utilización de vehículos motorizados. Como medio publicitario dinámico, vamos a utilizar las motos de reparto. Así, al mismo tiempo que se realiza la entrega de pedidos a domicilio, hacemos propaganda de nuestro establecimiento. La moto será propiedad del repartidor (habrá dos repartidores en plantilla) y se comprarán 2 cascos (60 euros cada uno), dos pequeños contenedores isotérmicos (50 euros cada uno) y 12 pegatinas con el logo del establecimiento (100 euros en total) para colocar en los cascos y en los contenedores.

5.3.4 Distribución

Contaremos con dos formas de llegar a nuestros clientes:

- Venta directa en el establecimiento
- Servicio a domicilio: El pedido será entregado en el domicilio del cliente en un espacio de tiempo no superior a 30 minutos desde la realización del pedido. Sólo se realizarán entregas a domicilio cuando el importe del pedido supere los 6,00 € y el punto de entrega se encuentre en un radio limitado. Además, el repartidor sólo llevará cambio por valor de 6,00 €. En caso de que el tiempo de entrega supere al establecido o el pedido llegue en malas condiciones, el cliente tendrá derecho a recibir otro producto idéntico al encargado y en perfecto estado totalmente gratis.

6. PLAN DE ACCIÓN

A continuación se muestra el plan de acción referido a cada una de las variables del marketing mix.

| VARIABLE | ESTRATEGIA | ACCIONES | PLAZO | RESPONSABLE |
|---------------------|--|--|-------------|---------------------------------|
| PRODUCTO | Ampliación o modificación de la gama de productos. | Mejora de las características del producto. | Junio 2007. | Dpto. Técnico/ Dpto. Ventas. |
| | | Captación de un mayor número de clientes. | Junio 2007. | |
| | Comercialización de nuevos productos. | Diseño de nuevos productos con alto componente de la variable "alimentación sana". | Junio 2007. | Dpto. Técnico. |
| | | | Junio 2007. | Dpto. Técnico. |
| PRECIO | Establecimiento de precios competitivos. | Fijación de precios tomando como referencia los de la competencia. | Junio 2007. | Dpto. Financiero. |
| | | Establecimiento de descuentos. | | |
| PROMOCIÓN | Comunicación externa. | Buzoneo. | Junio 2007. | Dpto. Comercial. |
| | | Serigrafiado de vehículos motorizados. | | |
| DISTRIBUCIÓN | Utilización de canales directos. | Venta directa en el propio establecimiento. | Junio 2007. | Personal Atención al público. |
| | | Servicio a domicilio. | | |

7. ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA / CUENTA DE RESULTADOS

| PARTIDAS | PRESUPUESTO | OBSERVACIONES |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| DISTRIBUCIÓN | 5.548€ | |
| Salario repartidores | 4.428€ | Dos repartidores a media jornada. |
| Gasto combustible | 1.000€ | |
| Cascos | 120€ | |
| Motos | 0€ | Propiedad de los repartidores. |
| COMUNICACIÓN | 3.800€ | |
| Buzoneo | 3.600€ | 5.000 folletos/mes. |
| Pegatinas | 200€ | Se renovarán cada 6 meses. |
| TOTAL | 9.348€ | |

El presupuesto de Marketing para la campaña 2007 asciende a 9.348€.

La partida más importante corresponde a distribución, con un total de 5.548 €, resultante de la incorporación del servicio de reparto a domicilio.

En segundo lugar, se sitúa el gasto en comunicación, que corresponde esencialmente al coste de los folletos que se repartirán como medida principal de comunicación.

8. CONTROL DEL PLAN

| CONTROL DEL PLAN DE MARKETING | | |
|--|--|-------------------------|
| | | Grado de cumplimiento |
| Objetivo | Lograr un posicionamiento diferencial en el sector de las hamburgueserías. | |
| Indicador de control | Incremento de los ingresos de un 10% al finalizar el ejercicio 2007. | |
| Resultado final | Crecimiento del 9%. | X Alto Medio Bajo |
| Control de periodicidad: | | |
| Incremento de los ingresos previstos el primer trimestre | 4% | |
| Resultado final | Incremento del 1% | X Alto Medio Bajo |
| Incremento de los ingresos previstos los dos primeros trimestres | 6% | |
| Resultado final | Incremento del 3% | X Alto Medio Bajo |
| Incremento de los ingresos previstos los tres primeros trimestres | 8% | |
| Resultado final | 7% | X Alto Medio Bajo |
| Incremento de los ingresos previstos al finalizar el año | 10% | |
| Resultado final | 9% | X Alto Medio Bajo |

Una vez finalizado el primer trimestre decidimos hacer balance de los resultados lo cual indica que, a ese ritmo, no se podrá alcanzar la cifra marcada para el cumplimiento del objetivo principal, ya que los ingresos sólo se han incrementado un 1%, cifra claramente inferior a la prevista al iniciar el ejercicio. Así, decidimos

realizar un estudio de mercado con el fin de identificar aquellos aspectos de la estrategia que no están creando el efecto esperado.

Después de consultar el manual del Bic Galicia de "Cómo realizar un estudio de mercado", consideramos que la mejor opción es la de realizar una encuesta entre los clientes con el fin de conocer su opinión sobre los nuevos productos desarrollados.

Una de las conclusiones que se extraen acerca de la causa de que no se cumplan los objetivos esperados resulta ser el alto precio de algunos de ellos para gran parte de los consumidores. Muchos de los encuestados consideraron que, si bien la calidad de los productos había mejorado considerablemente, su coste era excesivo para un consumo habitual.

A partir de ese momento decidimos llevar a cabo promociones de descuento con el fin de aumentar las ventas en el segmento de 15 a 20 años, puesto que es el que presenta menor nivel adquisitivo.

Por otro lado, decidimos incluir anuncios publicitarios en la radio local en la que, además de anunciar dichas promociones, se hace especial hincapié en la calidad de los productos, ya que es una de las principales ventajas competitivas con respecto a otras hamburgueserías de la zona.

En los meses siguientes el resultado final de ingresos aumentó paulatinamente hasta alcanzar un incremento de los ingresos del 9%, sólo un punto menos de lo esperado.