

Effective Management

RESÚMENES DE GESTIÓN

Libros seleccionados y recomendados por:

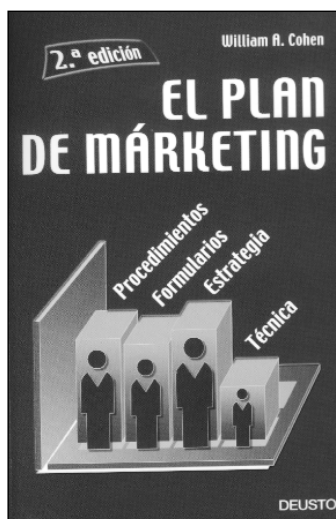
Oriol Amat, Antonio Argandoña, Josep Bertrán, Eulogio Bordas,
Josep Chías, Luis M^a Huete, Esteban Masifern, Raúl Peralba,
Josep M. Piqué, Franc Ponti, Luis Torras, Joan Tugores.

EFFECTIVE MANAGEMENT: RESÚMENES DE PROFESIONALES PARA PROFESIONALES

AÑO VI

Nº 139

EL PLAN DE MARKETING



William A. Cohen
288 páginas

Todas las empresas necesitan del marketing para tener éxito, y la clave de tal enfoque se encuentra en el plan de marketing.

“El plan de marketing” le conducirá, paso a paso, a través de una serie de procedimientos y formularios, a saber qué hacer, cómo y por

qué hacerlo. No se trata únicamente de un procedimiento teórico, sino que ha sido puesto a prueba en muchas ocasiones y funciona.

1. La utilidad del plan de marketing

El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa.

Un plan de marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades figuran las siguientes:

- Sirve de mapa. Indica cómo se llega desde el inicio del plan hasta el logro de los objetivos y metas propuestos.
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia. Permite ver las diferencias entre lo que ocurre durante la realización de la estrategia y lo que estaba proyectado que ocurriera, y así poder corregir las desviaciones producidas.

- Informa a los nuevos participantes de su papel y funciones en el plan. Sirve para informar a todos los participantes de cuáles son los objetivos y de cómo se van a alcanzar.

- Permite obtener recursos para la elaboración del plan. Demuestra que hay una visión clara del objetivo último y que se sabe actuar en cada momento, lo que incluye acciones, costes y alternativas.

- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos. Un plan fruto de la reflexión es un plan conjunto y bien organizado que utilice económicamente los recursos disponibles y permite prever cualquier contingencia que pueda favorecer o retrasar el avance del proyecto.

- Sirve para darse cuenta de los problemas, oportunidades y amenazas.

- Proporciona una posición competitiva de partida. Teniendo un plan de marketing se está en mejor posición para competir ya antes de llevarlo a la práctica. Se está mucho mejor preparado que los demás competidores para los cambios repentinos y se conocen de antemano aquellos que sean previsibles y la manera de actuar ante ellos.

2. La elaboración del plan de marketing

Para preparar un buen plan de marketing es necesario reunir gran cantidad de información de distintas fuentes con la cual elaborar la estrategia y tácticas de marketing que permitan alcanzar un conjunto de metas y objetivos concretos.

Todo plan de marketing debe contar con una estructura que impida la omisión de información importante y asegure que la información se exponga de una manera lógica.

A continuación, se expone cada sección de la estructura del plan de marketing:

• **Sumario ejecutivo.** Es un resumen de la totalidad del plan. Incluye la definición del producto o servicio con su ventaja diferencial sobre los de los competidores, la inversión exigida y los resultados previstos.

• **Índice del contenido.** El índice es necesario e imprescindible debido a un factor psicológico que influye en los que evalúan el plan de marketing.

• **Introducción.** El objetivo de la introducción es describir el producto o servicio de modo que cualquier lector entienda exactamente lo que se propone.

• **Análisis de la situación.** Es un análisis de la situación con la que se enfrenta el producto o servicio propuesto. Se divide en cuatro partes:

- Condiciones generales. Son la demanda y las tendencias de demanda de los clientes potenciales a los que se dirige el producto o servicio. ¿Crece o declina la demanda?, ¿quién decide la compra del producto y quién efectúa la compra? o

¿cómo, cuándo, dónde, qué y por qué compran estos posibles clientes?

- Condiciones neutras. Incluyen el factor financiero. ¿En qué medida afecta a la situación la disponibilidad o carencia de fondos?, ¿qué ocurre en los medios de comunicación?, ¿favorece actualmente la publicidad a nuestro proyecto?, ¿hay además de los competidores directos, grupos de influencia (por ejemplo, organizaciones de consumidores) que puedan afectar a los planes de comercialización del producto o servicio?

- Condiciones de la competencia. Análisis de los principales competidores: sus productos, recursos, experiencias, *know-how*, proveedores y, sobre todo, estrategias actuales y futuras.

- Condiciones de la empresa. Describen la propia posición de la empresa y los recursos de que se disponen.

• **El mercado-objetivo.** Esta sección debe describir con exactitud cómo son nuestros clientes y qué, dónde, cuándo, por qué y con qué frecuencia compran. Para definir los mercados-objetivo se emplean los siguientes criterios:

- Demográficos: variables como edad, renta o educación.

- Geográficos: la ubicación del mercado.

- Psicográficos: el modo de pensar de los clientes que lo forman.

- De estilo de vida: sus actividades, intereses y opiniones.

• **Problemas y oportunidades.** Esta sección es en realidad un resumen que subraya los principales puntos ya tratados en las secciones precedentes.

• **Objetivos y metas de marketing.** Los objetivos de marketing son los que nos proponemos alcanzar con la ayuda del plan. Hay que tener

cuidado con dos cuestiones:

- Los objetivos de las metas deben documentarse con precisión.

- Hay que asegurarse de que los objetivos y metas no sean incompatibles entre sí.

• **La estrategia de marketing.** Se describe lo que debe hacerse para lograr las metas y los objetivos propuestos. La estrategia puede consistir en:

- Diferenciar el producto propio de los productos competidores.

- Segmentar el mercado para preparar el lanzamiento.

- Situar el producto en relación a otros, haciendo y defendiendo un hueco para él.

• **Las tácticas de marketing.** Muestran el modo de ejecutar la estrategia. En esta sección se enumeran y programan todas las acciones requeridas para ejecutar la estrategia descrita en la sección precedente.

• **Ejecución y control.** Se analiza el punto de equilibrio y se prevé otras informaciones que sirvan para controlar el proyecto una vez que esté en marcha. Se calculan también las previsiones de ventas y de saldo de efectivo por meses para un período de tres años, y se hace un presupuesto mensual de los costes iniciales.

• **Resumen.** Se apuntan de nuevo las ventajas, costes y beneficios y se hace constar con toda claridad la ventaja diferencial sobre los competidores que ofrece el producto propio.



Título: EL PLAN DE MARKETING.

El Autor: William A. Cohen

©2001 Ediciones Deusto. www.e-deusto.com. Resumido con permiso del editor.

¿Cómo obtener el libro?

- Llamar al teléfono 93 473 75 97
- Enviar fax al nº 93 473 75 97
- Enviar un e-mail: effective@effective-management.com
Y se lo cargaremos a su tarjeta de crédito.
- Enviar petición por correo a:
Effective Management, S.L.
C/ Av Industria, 64, bajos
08960 Sant Just Desvern (Barcelona)

Web: www.effective-management.com

Por favor, incluya un talón nominal por el valor del libro: 28,00 euros (Gastos de envío incluidos).

¿Cómo suscribirse?

Incluya en una hoja de papel su petición y sus datos personales y envíela a Effective Management. Si lo prefiere, puede llamar por teléfono y le atenderemos personalmente o ponerse en contacto por e-mail.

Si es Ud. empresa y desea varias suscripciones, disfrutará de un descuento promocional en función de la cantidad que precise.

¿Cómo conseguir más de una copia de los resúmenes?

Llámenos por teléfono. Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un precio muy ventajoso para Ud.

3. Análisis de la situación y exploración del entorno

En la introducción se debe hacer constar en qué consiste el producto o servicio, definirlo en detalle e indicar las razones por las que hay demanda en el mercado.

Todo producto recorre un ciclo vital. Pasa por las siguientes cuatro etapas:

- Introducción. Lanzamiento de un producto que nunca ha sido utilizado antes.
- Crecimiento. El producto lleva tiempo en el mercado y las ventas siguen creciendo.
- Madurez. El producto lleva tiempo en el mercado y las ventas siguen creciendo pero no así los beneficios.
- Declive. Las ventas disminuyen.

Tanto las ventas como los beneficios describen curvas que cambian de forma de una etapa a otra. La forma de la curva tiene importantes implicaciones estratégicas ya que mientras los beneficios llegan al máximo en la etapa de crecimiento, las ventas siguen aumentando y llegan al punto más alto en la etapa de madurez.

También conviene prestar atención a los productos complementarios, es decir, a aquellos que sin entrar en competencia directa con el producto lo complementan o son utilizados por éste de algún modo. Por ejemplo, si el nuevo producto es un ordenador, son productos complementarios los discos, los dispositivos periféricos y los muebles fabricados especialmente fabricados para ordenadores.

El análisis de la situación es una parte extensa e importante del plan de marketing. A partir de este análisis se formula la estrategia más adecuada para conseguir las metas y los objetivos. Para analizar la situación hay que examinar el entorno en que nos encontramos. Los elementos que componen el entorno son:

- Mercado-objetivo. En primer lugar debemos ocuparnos de la situación geográfica. Deben tenerse en cuenta todas las características topográficas o climáticas.

- Grupos culturales, étnicos, religiosos y raciales. Es importante identificar los grupos que sean posibles destinatarios del producto o servicio que se va a suministrar y señalar su tamaño y características. Las investigaciones y la experiencia han mostrado que resulta más provechoso segmentar el mercado según determinadas características y concentrar la venta en algunos de estos segmentos.

- Clases sociales. Se pueden dividir en alta, media y baja. La clase social es un factor importante ya que, incluso con un mismo nivel de renta, los miembros de una y otra se comportan de distinta forma.

- Grupos de referencia. Son aquellos que sirven de fuente de información. Resultan especialmente importantes en los casos en que no se cuenta con ninguna información.

- Factores demográficos. Responder a preguntas como: ¿a qué sexo pertenece el mercado-objetivo?, ¿a qué edades se dirige principalmente?, ¿qué nivel cultural tiene el posible comprador?, ¿cuánto gana el cliente potencial?, ¿cuál es su situación familiar?

- Quién decide la compra y quién la efectúa. Unos son los que deciden la compra del producto y otros los que se encargan de comprarlo. Es muy importante tener en cuenta a los que tienen capacidad de influencia en la compra.

- La percepción del riesgo. Se refiere al riesgo que se corre en la compra de un producto, pues todo nuevo producto conlleva un riesgo que el comprador debe aceptar:

- El riesgo de funcionamiento depende de la fiabilidad del producto, es decir, de si funciona bien.

- Los riesgos psicológicos se deben a la posibilidad de que el comprador quede defraudado o se sienta engañado si el producto es inferior a lo esperado.

- El riesgo económico consiste en la pérdida de dinero por la compra de un producto de baja calidad.

- El riesgo físico deriva de los daños que pueda sufrir el consumidor.

- Ingresos de los miembros de la familia. Examinar los ingresos procedentes de otros miembros de la familia. La importancia de estos ingresos se debe a que pueden modi-

ficar en gran medida el poder adquisitivo del cliente potencial y, en consecuencia, sus preferencias a la hora de comprar.

- Descripciones, clasificaciones y riesgos adicionales propios del mercado objetivo. Completar la descripción de los posibles clientes con todos los aspectos que hasta ahora se hayan omitido y que sean propios del mercado concreto que constituye el objetivo.

- Deseos y necesidades del mercado-objetivo. Tanto los deseos como las necesidades son importantes. Nadie está interesado en comprarse un producto, por mucho que lo desee, si no tiene cubierta sus necesidades. Por bueno que sea nuestro producto o servicio, no interesa a una clientela que no haya cubierto importantes necesidades de nivel inferior. Debemos señalar en nuestro análisis los deseos y necesidades concretos que se pretenden satisfacer con el producto o servicio ofrecido.

- Descripción del producto. Es una versión abreviada del material más detallado que se ha incluido en la introducción del plan de marketing.

- Tamaño del mercado-objetivo. Indica el potencial total de los segmentos de mercado que se pretenden conquistar. ¿De qué tamaño es cada segmento? Aquí se refiere precisión en las cifras.

- Tendencias de crecimiento. Describen lo que ocurre en el mercado-objetivo. ¿Crece, declina o se mantiene? Es posible obtener beneficios en cualquiera de estos casos, pero conviene tomar distintas medidas de marketing en cada uno de ellos.

- Medios de comunicación habituales. Esta sección es muy importante, ya que si se sabe qué medios de comunicación siguen los posibles clientes, se sabrá como llegar a ellos con mayor eficacia.

- Compradores industriales. En caso de vender a empresas, se debe tener en cuenta quién decide la compra. Conviene determinar las principales motivaciones de todo aquel que tome parte.

- Cantidad de dinero disponible o presupuestado para la compra. Es importante contar con una estimación de la cantidad de dinero disponible para la compra del producto que se desea comercializar ya que, si el precio varía significativamente, se reducen las posibilidades de que el producto tenga éxito.

- Los competidores. Se debe estudiar a los competidores, los pro-



ductos que ofrecen, la cuota de mercado que controlan y las estrategias que siguen, y utilizar toda esta información para crear la mejor estrategia posible.

- Recursos de la empresa. Se enumeran los recursos de la empresa indicando sus puntos fuertes y débiles.

- Fuentes de información para responder a las preguntas acerca del entorno. Es necesaria una investigación detallada para responder a las preguntas del entorno. La investigación primaria consiste en realizar entrevistas, estudios y buscar personalmente las respuestas. La secundaria, que es la que se utiliza preferentemente, recurre a otras fuentes como: las cámaras de comercio, asociaciones profesionales, las revistas y diarios especializados, estudios previos y fuentes de información estatales.

4. La determinación de las metas y los objetivos

Los objetivos responden a la pregunta ¿qué se pretende conseguir? Los objetivos más habituales son:

- El establecimiento en el mercado de un producto o de una marca.
- El rejuvenecimiento de un producto en declive.
- La maximización del rendimiento de las inversiones realizadas.
- La retirada provechosa de un producto que se encuentra en la etapa de declive de su ciclo vital.
- La defensa y protección de un mercado de los ataques de los competidores.

George Steiner, afamado experto en planificación, aconseja seguir diez normas a la hora de formular objetivos:

1. Adecuación. Los objetivos deben favorecer los fines fundamentales de la empresa.

2. Posibilidad de medición temporal. Debe quedar claro qué se espera lograr y cuándo, de modo que pueda medirse durante la ejecución.

3. Viabilidad. Los objetivos deben ser alcanzables.

4. Aceptabilidad. Deben ser aceptables para los restantes miembros de la empresa.

5. Flexibilidad. Debe existir la posibilidad de modificar los objetivos en caso de contingencias imprevistas o cambios en las condiciones.

6. Motivación. Los objetivos deben motivar a quienes trabajan para alcanzarlos.

7. Comprensibilidad. Deben formularse en un lenguaje claro y sencillo, que todo el mundo pueda entender.

8. Compromiso. Una vez establecidos los objetivos, conviene asegurarse de que todos los que trabajan en la elaboración, planificación, venta y ejecución del plan se comprometen a conseguir esos objetivos.

9. Participación de los implicados. Los mejores resultados se obtienen cuando los responsables de alcanzarlos toman parte en su formulación.

10. Coherencia. Los objetivos deben ser acordes a los fines fundamentales de la empresa.

Las metas especifican los objetivos. Para conseguir los objetivos es necesario desglosarlos en diferentes metas que deben cumplirse en períodos de tiempo más cortos y que indican si se está en el buen camino para llegar al objetivo.

Siempre deben dirigirse todos los esfuerzos a satisfacer al cliente y lograr alguna ventaja diferencial sobre los competidores. Muchas de las cualidades correspondientes a los objetivos y metas deben corresponder también a las ventajas diferenciales. Hay que asegurarse de que la ventaja competitiva con que se cuenta presenta las siguientes características:

- Es real. La ventaja tiene que ser comprobable.

- Es importante para el cliente. Lo importante no es la ventaja competitiva que uno busca, sino los beneficios tal como los percibe el cliente.

- Es algo concreto. Cualquiera que sea la ventaja diferencial, debe ser algo concreto, así como las metas y objetivos.

- Debe ser anunciable. Si el cliente no llega a conocer la existencia de la ventaja competitiva es como si no existiera.

5. El desarrollo de la estrategia de marketing

Para tomar las decisiones necesarias de cara a la determinación de la estrategia en el nivel de la dirección estratégica del marketing e incorporarlas al plan de marketing es preciso tener un método estructurado

de control de la situación general. Para ello hacen falta dos instrumentos diferentes:

- **Matriz de doble entrada.** Para utilizarla debe decidir si se va a trabajar con productos independientes o con líneas de productos. La idea consiste en formar grupos caracterizados por un enfoque estratégico. Tanto si es un solo producto o un grupo, se les denomina "Unidades Estratégicas de Producción" (UEP). Se establecen las UEP para evitar el análisis y la formulación de planes de marketing para productos que se pueden y deben analizar conjuntamente. Una vez definidas las UEP, se valora la fuerza comercial y el poder de atracción del mercado de aquellas.

Para valorar la fuerza comercial de la UEP primero se deben enumerar los factores pertinentes a la UEP que se están analizando; por ejemplo, la cuota anual de mercado, la tasa de crecimiento de la UEP, la eficacia publicitaria la productividad o la ubicación y antigüedad de las instalaciones. Debe preguntarse cuáles de estos factores son importantes en su caso.

En segundo lugar, se determinan las ponderaciones de importancia relativa. Se asigna un porcentaje a cada factor en función de su importancia. Estas ponderaciones deben sumar la unidad. Se utilizan tales ponderaciones para clasificar para clasificar todos los productos o UEP en una escala de puntuación: 1) muy débil, 2) débil, 3) mediana, 4) fuerte, 5) muy fuerte. Si se multiplica el porcentaje asignado anteriormente por la puntuación, se obtiene una clasificación ponderada de la fuerza comercial.

Para valorar el poder de atracción del mercado debemos determinar los factores pertinentes como: tamaño del mercado, crecimiento del mercado, situación económica de la clientela, facilidad de entrada o posición del ciclo vital. Se clasifican los factores de poder de atracción del mercado en una escala de: 1) muy poco atractivo, 2) poco atractivo, 3)



mediano, 4) atractivo y 5) muy atractivo. Se asignan las puntuaciones a los factores y se calcula el valor ponderado de poder de atracción de mercado, los cuales se suman para obtener el total.

Ahora estamos en condiciones de determinar la posición de nuestra UEP en la matriz de doble entrada. En esta matriz, la fuerza comercial aumenta de abajo arriba, y el poder de atracción el mercado de derecha a izquierda. La UEP queda situada en la intersección entre el valor de la fuerza comercial y el poder de atracción.

• **Localización del producto en el ciclo vital.** Antes de encontrar la posición que ocupa en el ciclo vital, debemos saber cuál es la configuración de dicho ciclo vital.

Primero hay que fijarse en lo que ha ocurrido hasta ahora con el producto: ventas, beneficios, margen, cuota de mercado y precios. Se trata de saber si las ventajas son altas, bajas o medias. A continuación se analiza la tendencia reciente de la cuota de mercado de los competidores y de su fuerza comercial. Finalmente, se analizan las tácticas a corto plazo de los competidores. Después se pasa a examinar otras informaciones acerca del ciclo vital de productos parecidos o afines. Con esta información se realiza una matriz que contenga las ventas y los beneficios en su eje vertical y el tiempo en años en el horizontal. Se hace un esbozo de la curva de ventas del producto afín. El siguiente paso consiste en pronosticar las ventas del producto propio para los tres o cuatro años siguientes, a partir de la información obtenida del análisis del producto y la competencia. Comparando esta información con la que ya se ha obtenido de otros productos, se calcula cuántos años de rentabilidad le quedan al producto.

• **Formulación de estrategias para productos que estén en etapas distintas del ciclo vital.** Si se pretenden formular estrategias para productos que estén en etapas distintas del ciclo vital, hay que tener en cuenta las tendencias de obsolescencia, el ritmo

de introducción de nuevos productos, la duración media de los ciclos vitales de todos los productos, los objetivos de crecimiento y de beneficios y la situación general que corresponde a la actual etapa del ciclo de vida del producto.

• **Estrategias alternativas para el plan de marketing.** Las principales estrategias alternativas posibles son:

A) La penetración en nuevos mercados. Existen cuatro clases de estrategias de penetración en nuevos mercados:

1. Entrada. Se puede entrar:

- El primero. La empresa que opta por esta estrategia es la primera en beneficiarse de la curva de aprendizaje; es decir, gana en la fabricación y comercialización del producto utilizado para penetrar en un mercado nuevo, los costes disminuyen. Sin embargo, tendrá que dedicar considerables esfuerzos a mantenerse en cabeza, o todo lo invertido se perderá en favor de algún competidor que haya entrado más tarde.

- Pronto. Entrar pronto es mejor que entrar primero cuando la empresa cuenta con suficientes recursos para luchar con la que va delante. El riesgo se ha reducido en cierta medida porque el primero en entrar ha absorbido los riesgos de demanda, obsolescencia y tecnología.

- Tarde. Los que entran tarde en el mercado, cuando éste ya está establecido, pueden conseguir mayores economías de escala, pues tienen una idea más ajustada del tamaño real y de la demanda del mercado. Además puede atacar determinada parte del mercado, mientras la empresa que se defiende está obligada a hacerlo por todas partes. Sin embargo, entrar tarde también tiene desventajas: en esta etapa hay diversos competidores que ya se han establecido en el mercado y las oportunidades seguramente se han reducido notablemente.

2. Conquistar un hueco. Consiste en encontrar un segmento diferenciable del mercado y tratar de centrar todos los recursos en la satisfacción de las necesidades de ese segmento.

3. Ampliación. La expansión vertical consiste en reunir bajo una misma propiedad dos o más etapas de la producción o de los procesos de comercialización. La expansión horizontal es la expansión de nuevos mercados. En este caso, el riesgo radica en no saber adecuarse al nuevo

mercado, incluso aunque se controle bien el producto, su tratamiento y su comercialización. Para penetrar en mercados nuevos, tanto vertical como horizontalmente, es necesario invertir en recursos. Por tanto, antes de tomar una decisión conviene valorar las inversiones y el período de recuperación.

4. Posicionamiento. Se refiere a la posición que ocupa el producto en las mentes de los clientes en relación con los productos de la competencia.

B) Expansión de la cuota de mercado. Existen dos estrategias básicas en la expansión de la cuota de mercado:

1. Diferenciación del producto o segmentación de mercado. Normalmente se aplica una después de otra. Esto es debido a que si la diferenciación tiene éxito el vendedor obtiene una cuota horizontal de un mercado amplio y generalizado, mientras que si la segmentación tiene éxito suele aumentar las ventas en el segmento del mercado seleccionado.

2. Expansión limitada y expansión general. La limitación de los recursos obliga a veces a una empresa a adoptar la estrategia de expansión limitada de la cuota de mercado, simplemente porque la expansión general no es posible debido a la fuerza de la competencia.

C) Atrincheramiento. Es necesario cuando un producto se encuentra en la etapa de madurez o empieza a declinar. Existen dos posibilidades de atrincheramiento:

1. Reposicionamiento. Consiste en cambiar la posición que ocupa el producto respecto a los productos de la competencia en la mente del comprador.

2. Confrontación directa. Luchar con toda agresividad contra los competidores.

D) Retirada. Retirar del mercado un producto o servicio. Existen tres formas de retirada:

1. Recolección de beneficios. Se recoge el máximo de beneficios mientras se está retirando el producto.

2. Reducción del riesgo. No se retira el producto de la totalidad de las áreas geográficas. Sólo se intenta limitar el riesgo de la pérdida de beneficios.

3. Liquidación. Se abandona el mercado inmediatamente.

6. El desarrollo de las tácticas de marketing

Las tácticas indican cómo ejecutar la estrategia. Existen dos me-



dios fundamentales de ejecución de las tácticas de marketing:

1. Manipulación de las variables controlables. Podemos clasificar estas variables en cuatro categorías:

- **Producto.** Existen tres maneras de gestionar un producto: introducirlo en el mercado, modificarlo o abandonarlo. Cada una de estas tácticas de marketing es factible bajo determinadas condiciones. Puede introducirse un producto en el mercado para apoyar una estrategia de penetración en nuevos mercados, pero también cabe apoyar la misma estrategia con la retirada del producto, ya que el ahorro en la comercialización de éste, servirá para comercializar algún otro producto.

- **Precio.** A la hora de introducir un nuevo producto existen tres tácticas de precio:

- Precios de penetración. Se utilizan cuando se entra en el mercado con precios bajos para conquistar una cuota de mercado tan grande como sea posible.

- Precios a la altura de la competencia. Introducir el producto a un precio similar al de la competencia. Si se sigue esta táctica, es necesario diferenciarse por algún otro medio.

- Precios elevados. Se lleva a cabo cuando el producto o servicio es el primero en el mercado.

- **Lugar.** Se refiere a las tácticas de canal y distribución que apoyan la estrategia seleccionada. Existen seis variables que el gestor de marketing debe tener en cuenta:

- Canales directos (venta directa al cliente) o indirectos (intermediarios).

- Canal único o múltiples canales. Los canales múltiples dan acceso a más puntos de venta aunque precisen de una mayor inversión.

- Longitud del canal. Es el número de intermediarios que toman parte en una línea de distribución.

- Tipo de intermediario. Los mayoristas son convenientes cuando la distribución debe cubrir una área muy grande.

- **Promoción.** Existen tres tipos de promoción:

- La venta cara a cara. Tiene la ventaja de que el vendedor puede adecuar lo que vende a las necesidades de cada cliente. Las tácticas elaboradas para la venta cara a cara se deben ocupar del reclutamiento, las recompensas y la preparación de un equipo de vendedores, la asignación de zonas y los estímulos necesarios para que el rendimiento del vendedor

sea máximo.

- Utilización de tácticas de promoción de ventas. Las principales técnicas son: muestreo, descuento, premios, concursos, ofertas de reembolso y cupones. Es necesario concentrar los recursos allí donde sirvan para conseguir mejores resultados.

- Técnicas de publicidad y anuncios. Se utilizan para dar a conocer la existencia del producto.

2. Utilización de las condiciones generales del mercado.

Recientemente, se ha investigado la posibilidad de cambiar las circunstancias en que funciona la empresa modificando las condiciones y límites del marketing y organización. Se ha descubierto que dichas condiciones se pueden utilizar con eficacia a un coste menor del imaginado. En consecuencia, también hay que tener en cuenta las tácticas de marketing que afectan al entorno (ver figura 1).

7. Las previsiones del plan de marketing

Las previsiones tratan de predecir el futuro. Con ellas se pueden señalar metas y objetivos precisos en el plan de marketing. Se efectúan a partir de conjeturas. Para que éstas sean exitosas, debe tener en cuenta la siguiente información:

- Diferencia entre potencial del mercado, potencial de ventas y previsión de ventas. El potencial del mercado es el potencial total de ventas de un producto o servicio en una determinada área geográfica en un período de tiempo concreto. El potencial de ventas es la posibilidad que tiene el mercado de absorber toda la producción de una sola empresa de ese sector. La previsión de ventas se aplica a las ventas reales previstas para la empresa en un plazo de un año en este mercado.

- Cómo determinar el potencial del mercado. Se calcula reflexionando sobre la información pertinente obtenida y conectándola para obtener la respuesta final.

Un método alternativo de calcular el potencial de mercado es la utilización de índices obtenidos a partir de datos económicos básicos. Por ejemplo, la revista *Sales and marketing* publica un estudio de los índices de poder adquisitivo de los mercados de consumidores y de los mercados industriales. Los índices comerciales obtenidos a partir de las estimaciones de población, renta y ventas al por

menor proporcionan un indicador real de los datos de demanda del consumidor.

- Previsión de ventas. Existen dos métodos fundamentales de prever las ventas:

1. De abajo arriba. Este método consiste en fraccionar el mercado en segmentos y calcular por separado la demanda de cada segmento, y luego sumar los segmentos para obtener la previsión de ventas totales; y de arriba abajo en que se calcula el potencial de ventas. Los procedimientos típicos de este método son:

- Cálculo del equipo de vendedores. Se obtiene encargando a cada vendedor la previsión del potencial de ventas de un territorio determinado.

- Estudios sectoriales. Se emplea para empresas que forman todo el sector de un producto o servicio concreto.

- Estudios de intención de compra. Se realiza antes de introducir un producto o servicio nuevo. El problema de estos estudios es que el público no informa siempre con exactitud de sus intenciones de compra.

2. De arriba abajo. En estas previsiones se calcula el potencial de ventas de todo el mercado, se obtienen las cuotas de ventas y se llega a la previsión. Los métodos habitualmente empleados son:

- El criterio ejecutivo. Recurrir a la opinión de ejecutivos expertos.

- Proyecciones de tendencia. Es la prolongación de lo que ya ocurrido en el futuro.

- Análisis por regresión. Las predicciones de ventas se efectúan estimando los valores de las variables independientes e incorporándolos a la ecuación de regresión múltiple. De este modo, si se encuentra una relación entre dos variables independientes, se elabora a partir de esta información una ecuación de regresión múltiple que prediga las ventas del año que viene.

La previsión de ventas no es la única información económica financiera necesaria para el plan de marketing. También hay que prever los costes, sus plazos y el momento en que se van a



producir en relación a las ventas. Esta labor se realiza mediante:

- El programa de desarrollo del proyecto. Enumera todas las tareas que se han de ejecutar y señala el dinero que se gasta en cada período.
- El análisis del punto de equilibrio (ver figura 2). Se utiliza para evaluar las relaciones entre los ingresos de ventas, los costes fijos y los costes variables. El punto de equilibrio es aquel en que el número de unidades vendidas cubre todos los costes de producción, y venta del producto. A partir de ese punto, se gana dinero.

- El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias prevista y la previsión del saldo de efectivo. Es un retrato financiero de dos instantes temporales distintos: el momento en que empezamos y un momento del futuro que seleccionemos.

8. Ratios económico-financieros importantes para el plan de marketing

Los ratios económico-financieros permiten comparar el proyecto propio con los planes de la competencia desde el punto de vista económico. Los ratios son los siguientes:

- Medios de liquidez. La liquidez es la disponibilidad de dinero en la empresa. Los ratios que miden la liquidez de las empresas nos permiten saber si el efectivo es suficiente para pagar las deudas que surjan durante el período dado.
- El ratio de circulante. Se calcula dividiendo activo circulante entre el pasivo circulante.

Cálculo del punto de equilibrio

$B = U(P-V) - F$
 B= Beneficio
 U= Unidades vendidas
 P= Precio
 V= Costes variables
 F= Costes fijos

En el punto de equilibrio $B = 0$, Por tanto

$$U_e = \frac{F}{(P-V)}$$

U_e = Número mínimo de unidades vendidas para no perder dinero Fig. 2

Cuadro de tácticas de gestión del entorno		
Táctica de gestión del entorno	Definición	Ejemplos
Tácticas de independencia		
Actuación agresiva hacia los competidores	La empresa explota una cualidad distintiva o mejora el rendimiento interno de los recursos como medio de obtener ventaja sobre la competencia	Diferenciación del producto Precios agresivos Anuncios comparativos
Actuación pacífica hacia los competidores	Medidas independientes para mejorar las relaciones con los competidores	Campañas de anuncios para la promoción global de la industria Protección de precios
Relaciones públicas	Establecimiento y mantenimiento de una imagen favorable en las mentes de quienes constituyen el entorno	Campañas de anuncios de una empresa
Acciones voluntarias	Gestión voluntaria de diversos grupos de interés, causas y problemas sociales y dedicación a los mismos	Programa de conservación de energía de 3M
Creación de dependencia	Creación o modificación de relaciones de modo que se haga depender de la empresa a grupos externos	Elevación del coste de cambio del producto para los proveedores
Acción política	Presión sobre cargos electos para que se cree un entorno empresarial más-favorable	Anuncios sobre cuestiones políticas
Aplanamiento	Intento de resolver la irregularidad de la demanda	Billetes de avión baratos en temporada baja
Disuasión	Intento de disuadir a los clientes en general o a cierta clase de clientes en particular, bien temporal, bien permanente	Horarios de funcionamiento más cortos en las gasolineras
Tácticas de cooperación		
Cooperación implícita	Comportamientos sujetos a pauta, pronosticables y coordinados	Iniciativa en el establecimiento de precios
Contratación	Negociación de un acuerdo entre la empresa y otro grupo para el intercambio de servicios, información, etc.	Sistemas de marketing horizontal y vertical
Captación	Inclusión de nuevos elementos en la estructura directiva de una empresa como medio de eliminar las amenazas de su estabilidad	Representantes de los consumidores, mujeres y banqueros en los consejos de dirección
Tácticas de cooperación		
Selección del terreno	Entrada en mercados con competencia limitada o regulaciones, junto con abundancia de proveedores y clientes	Entrada de IBM en el mercado de los ordenadores
Diversificación	Inversión en diferentes tipos de empresa, integración vertical o expansión geográfica para reducir la dependencia de un solo producto o mercado	Inversiones de Marriott en distintos tipos de restaurante
Fusión y adquisición	Unión de dos o más empresas en una sola; adquisición de una empresa en funcionamiento	Fusión de Pan American y de National Airlines

Fig. 1

- Ratio de rotación de existencias. Refleja la velocidad de movimiento de las mercancías y cuánto capital está invertido en existencias para mantener el nivel de explotación de la empresa durante el período analizado.
- Medidas de rentabilidad. Son esenciales para la empresa si se desea saber si se está ganando dinero, cuánto y si se gana todo lo posible. Existen

varios ratios que ayudan a efectuar estos cálculos:

- El rendimiento del activo se obtiene de la relación entre ganancias antes de intereses e impuestos y activo total.
- Rendimiento del capital. Refleja el rendimiento de las inversiones hechas en la empresa. Para calcular este ratio se emplea el capital medio de los 12 meses. El rendimiento

to del capital es igual a beneficio neto dividido entre capital.

- Ratio beneficio neto/ventas.

Mide la diferencia entre lo que se ingresa y lo que se gasta en el proceso de explotación. Depende de dos factores: costes de explotación y política de precios.

- Rotación del activo. Refleja la relación entre ventas netas y activo total.

- Rendimiento de la inversión (RI). Existen varias maneras diferentes de calcular el rendimiento de una inversión. Una manera sencilla consiste en tomar el beneficio neto y dividirlo entre el activo total.

9. La presentación del plan de marketing

Después de haber realizado todo el trabajo de investigación y escrito el plan de marketing es importante presentarlo a quien corresponda de la manera más profesional posible. Para ello, debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El producto material. Un informe de apariencia tiene psicológicamente más posibilidades de éxito que uno que parezca haber sido preparado de cualquier modo. La presentación tiene que ser impecable.

- La presentación formal. En la mayoría de casos no basta con preparar un plan de marketing. También hay que presentarlo formalmente ante otras personas. Aunque se utilice el esquema del plan de marketing propuesto anteriormente, se pueden introducir pequeñas modificaciones para lograr el máximo efecto. El esquema recomendado para la presentación formal:

I. Introducción. Se cubre la información del sumario ejecutivo: la oportunidad de que se dispone y la causa de que exista, el dinero que se puede ganar, el dinero que hay que invertir y algún dato económico financiero, como el rendimiento de la inversión, que confirme el alcance que tiene la oportunidad.

II. Por qué se va a tener éxito. En esta sección se trata del análisis de la situación y del entorno y de las investigaciones efectuadas para servirles de base. Se cierra la sección con los problemas y oportunidades y los objetivos y metas del proyecto.

III. Estrategia y tácticas. Se expone la estrategia que se va a seguir y las tácticas que se van a utilizar en la ejecución de la estrategia. El punto principal de esta sección es la ventaja diferencial que se tiene sobre los competidores, esa diferencia especial que permitirá tener éxito donde otros fracasen.

IV. Previsión e información económico-financiera. En esta sección se habla de las previsiones, del programa de desarrollo del proyecto, la relación de beneficios y pérdidas y los datos y ratios económico-financieros.

V. Conclusión. En esta sección final se vuelve a explicar la oportunidad de que se dispone, por qué se va a tener éxito, el dinero necesario y el rendimiento de la inversión previsto.

10. La puesta en práctica

Cuando se consiga la autorización, habrá que poner en práctica las acciones planeadas. Para llevar a la práctica con éxito el plan de marketing, hay que ejercer el control necesario para garantizar que se lleguen a alcanzar los objetivos y metas planifi-

cados. Para lograrlo, se debe controlar periódicamente la ejecución del plan. Se empleará el programa de desarrollo del proyecto para comparar las asignaciones de recursos planificados con los que se producen en realidad, junto con los plazos en que deberían producirse.

Una vez se inicia la puesta en práctica, las cosas nunca salen exactamente como estaba previsto. Por ello es necesario introducir correcciones para volver a avanzar en la dirección a los objetivos marcados.

Básicamente, siempre hay que seguir estas indicaciones durante la ejecución:

- Si es usted el ejecutivo responsable de la ejecución del plan, responsabilícese de la ejecución por completo. Esto supone responsabilizarse de lograr las metas y objetivos propuestos.

- Siga el curso de todas las tareas, tácticas y estrategias y compare lo planificado con la realidad. Introduzca las correcciones necesarias.

- Siga el curso de los cambios de los acontecimientos del mercado a medida que avanza la ejecución del plan de marketing. Los cambios indicarán en ocasiones que no conviene tomar las medidas previstas para el futuro o que conviene cambiarlas. Más vale rectificar hoy antes que mañana, cuando una amenaza previsible puede haber aumentado hasta convertirse en un grave problema para la ejecución.



Effective Management, S.L.

C/ Industria, 64, Bajos- 08960 Sant Just Desvern -Barcelona- (España).

Tel. 93-473 75 97 Fax 93-473 75 97. E-mail: effective@effective-management.com

Web: www.effective-management.com

Edición: Effective Management, S.L.

Depósito legal: B-17.662-97

Impresión: Impressors de Barcelona, S.L.

Maquetación: S&R Publii, S.L.

Corrección de estilo: Antoni Vives.

Dirección Comercial: Jordi García.

La distribución de esta publicación es exclusiva de Effective Management, S.L.

Ningún texto publicado en Effective Management puede ser reproducido total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.