

Universidad Nacional Autónoma Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en
Mercadotecnia

Tema: Investigación y planes de mercado

Subtema: Importancia de la implementación del plan de marketing en una empresa

Autoras:

Bra. Magaly Angélica Rosales Lanzas

Bra. Francis Lissbette López Rayo

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua 30 de noviembre de 2016

Indice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo I: Conceptos y aspectos generales del plan de marketing en una empresa	4
1.1 Planeación.....	4
1.2 Planeación de marketing	6
1.3 Plan de marketing.....	6
1.3.1 ¿Por qué redactar un plan de marketing?	7
1.4 Características de un plan de marketing	8
1.5 Beneficios de la elaboración de un plan de marketing	10
1.6 Tipos de planes de marketing	12
1.7 Finalidad de un plan de marketing	13
1.8 Planes de contingencia	15
Capítulo II: Etapas del plan de marketing.....	17
2.1 Elementos del plan de marketing	17
2.1.1 Resumen ejecutivo.....	19
2.1.2 Tabla de contenido.....	20
2.1.3 Definición de la misión de negocios	22
2.1.4 Dirigir un análisis de situación.....	24
2.1.5 Establecimiento de los objetivos del plan de marketing	27
2.1.6 Ventaja competitiva	28
2.1.6.1 Ventaja competitiva en costos	31

2.1.6.2 Ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios ..	34
2.1.6.3 Ventaja competitiva de nicho	35
2.1.7 Direcciones estratégicas	36
2.1.7.1 Selección de una alternativa estratégica	38
2.1.8 Estrategia del mercado meta	41
2.1.9 La mezcla de marketing	43
2.1.10 Implementación del plan de marketing.....	46
2.1.11 Evaluación y control	48
Capítulo III: Presupuesto para la implementación del plan de marketing para una empresa	52
3.1 ¿Qué es presupuesto?	52
3.2 ¿Cómo presupuestar el coste de un plan de marketing?	53
3.3 Finalidad de la calendarización	56
3.4 Presentación del plan de mercadotecnia.....	59
3.5 Inconvenientes del plan	73
Conclusión	75
Referencias bibliográficas	76

Dedicatoria

A Dios nuestro señor, por darnos sabiduría, entendimiento y fortalezas cuando más la necesitábamos, y a la bendición de culminar este seminario de graduación después de muchos esfuerzos, dedicación y entrega.

A los profesores, por su valioso empeño y dedicación en enseñarnos que en la vida hay riesgos y dificultades que debemos tomar como lecciones. Por instruirnos con seguridad en el buen camino del aprendizaje y formar nuestro carácter para realizar lo que nos proponemos en el gremio profesional.

A nuestros padres, por su inmenso apoyo, confianza y esmero que depositaron en nosotras para lograr finalizar nuestras metas profesionales, con su sudor y esfuerzos nos mostraron que hay que perseverar para alcanzar.

Magaly Angélica Rosales Lanzas

Francis Lissbette Lopez Rayo

Agradecimiento

Primeramente le agradecemos a Dios por permitirnos la vida hasta el día hoy por cuidarnos, guiarnos en buenos caminos y derramar sabiduría sobre nosotras y permitirnos llegar a una de nuestras metas como lo es culminar nuestra carrera.

Le agradecemos también a nuestros padres quienes nos apoyaron de una u otra manera para que nosotras pudiéramos salir adelante atreves de nuestros estudios y cumplir con una de nuestras metas, por darnos consejos y palabras de aliento que nos han servido de mucho en la vida, por amarnos, demostrar su amor día a día y apoyarnos siempre cuando lo necesitemos.

De igual manera agradecemos a la universidad UNAN- Managua por permitirnos ser parte de la familia, a nuestra tutora Mba. Widad Raquel Arauz García, por su paciencia, tiempo y esmero que ha dedicado con nosotras durante la elaboración de nuestro trabajo documental.

Magaly angélica Rosales Lanzas

Francis Lissbette Lopez Rayo

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“INVESTIGACION Y PLANES DE MERCADEO”** hace constar que las bachilleras: **MAGALY ANGELICA ROSALES LANZAS, Carnet No. 08209952** y **FRANCIS LISSBETTE LOPEZ RAYO, Carnet No. 10015939**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN UNA EMPRESA”**, obteniendo la bachillera Rosales Lanzas y la bachillera López Rayo, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de noviembre del dos mil dieciséis.

WIDAD RAQUEL ARAUZ GARCIA
INSTRUCTOR

Resumen

El plan de marketing es una herramienta básica y fundamental donde se definen los escenarios que se van a desarrollar en una empresa los cuales han de estar orientados al mercado que quieren ser competitivos. Este no se debe considerar de forma aislada dentro de la compañía, si no totalmente coordinado y congruente. También admite diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado, aunque las distintas compañías utilicen sus propias metodologías, existe un conjunto de fases esenciales que todo plan de marketing debe contener.

La planeación de marketing se ocupa del que y el porque de las actividades de marketing, la implementación tiene que ver con quien, donde, cuando y como se ejecuta. Es el proceso que convierte un plan de marketing en asignaciones para la acción y se asegura de que estas tareas se realicen de manera que se logren los objetivos del plan.

El presente trabajo describe detalladamente que es un plan de marketing las etapas que lo conforman y que se deben llevar a cabo al momento que la empresa decide ejecutarlo. Por lo cual abordaremos conceptos, importancia, beneficios, tipos de planes y el costo que tiene implementar este plan.

Se debe detallar con claridad la estructura del plan, el análisis situacional, los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo (estableciendo objetivos y metas), las estrategias y tácticas a implementar utilizando los programas de mercadotecnia, el presupuesto para llevar a cabo estas actividades programadas. También se menciona como se debe exponer un plan de marketing.

La metodología utilizada en este estudio fue la investigación documental de la cual se consultaron diversos autores, donde los más influyentes fueron Lamb, Hair, McDaniel y Ricardo Valiñas especialistas de marketing, así mismo se utilizó el formato de normas APA sexta edición para la reestructuración del documento.

Introducción

El plan de marketing es un documento tangible que debe elaborarse antes de una inversión con el propósito de que la empresa alcance mantener la rentabilidad del negocio para lograr una visión de los objetivos que se esperan conseguir, mediante la realización del mismo; El plan permite a la empresa buscar un buen posicionamiento en el mercado, brinda seguridad y confianza de que lo que está por realizarse, ya tiene un respaldo ya estudiado y establecidos por los técnicos de la materia.

En nuestro trabajo de seminario de graduación escogimos un tema de gran importancia para todas las empresas que quieren ser competitivas como es el plan de marketing, el cual les permite profundizar todas aquellas ideas encaminadas a impulsar el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta que para llevar a cabo este plan debe cumplir con nuestro objetivo propuesto en la importancia que tiene el plan de marketing, los procesos de elaboración de cada una de las etapas para su implementación y el costo que implica realizarlo en la empresa.

En el primer capítulo se describen los elementos conceptuales que permitan al lector familiarizarse con el tema y así facilitar la comprensión de que es la planeación, plan de marketing y planeación de marketing al igual que su importancia, beneficios, tipos de planes existentes y la finalidad.

El segundo capítulo de este documento explicará cada una de las etapas que hay que seguir para la correcta elaboración de un plan de marketing, y hablaremos del resultado final del análisis FODA y la identificación de una ventaja competitiva que es evaluar la dirección estratégica de la empresa.

En el tercer capítulo se abordará el costo y la finalidad de la calendarización, mediante conceptos entenderemos ¿Qué es un presupuesto? y ¿Cómo presupuestar el costo del plan para una empresa? Ya que esto se hace para darnos cuenta de que la implementación tiene un costo que puede ser alto para la empresa, pero que al final vale la pena, porque con el tiempo vamos a cumplir con nuestros objetivos y metas planteadas en el plan, de igual manera como presentar el mismo y sus inconvenientes.

Justificación

En la actualidad las empresas de hoy en día compiten para ofrecer lo mejor de ellas con el fin de obtener un espacio en la mente del consumidor. Por ello, el plan de marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa, además es de gran ayuda para directivos o cualquier persona que realice algún tipo de gestión dentro de una organización

Hemos considerado necesario desarrollar el tema del plan de marketing porque todas las empresas y negocios buscan ser rentables y competitivos en el mercado, lo cual para alcanzar sus metas deben contar también con un plan estratégico para poder cumplir con los objetivos propuestos a conseguir en un periodo determinado.

Al tener 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.

Durante el proceso de elaboración del plan permite que se identifiquen oportunidades y amenazas para la organización. Haciendo una valoración sistemática del mercado y de las capacidades internas que se resuelvan día a día, y tomar una visión más amplia del mercado y de la propia situación de la empresa

La presente investigación documental tiene como objeto servir como fuente de información a estudiantes y público en general que deseen instruirse en el tema. Se detalla la importancia que tiene el plan de marketing para una empresa, su estructura y el costo que tiene su implementación, de manera resumida abordando los aspectos más esenciales de los autores especialistas en la materia, con el fin de facilitarle al lector la comprensión de su contenido y el uso adecuado de normas apa sexta edición.

Objetivos

General:

Profundizar en la importancia del plan de marketing, los procesos de elaboración de cada una de las etapas, su implementación y el costo que implica realizarlo en la empresa.

Específicos:

1. Describir los conceptos y aspectos generales del plan de marketing en una empresa para conocer su importancia.
2. Explicar cada una de las etapas del plan de marketing para una correcta elaboración.
3. Abordar el costo del presupuesto para la implementación del plan de marketing para una empresa.

Capítulo I: Conceptos y aspectos generales del plan de marketing en una empresa

En este capítulo abordaremos los conceptos relacionados a nuestro tema de investigación plan de marketing, para que el lector empiece a comprender y sentirse identificado con el documento al momento de su lectura. Conoceremos la utilidad y beneficios, haciendo un énfasis en la manera de cómo aprovecharlos ya que es importante hacer un buen uso de ellos.

Otro aspecto a tomar en cuenta son los tipos de planes existentes por los cuales las empresas se deciden o escogen para trabajar dentro de la organización y para cerrar el capítulo aclararemos la finalidad de un plan de marketing donde se describe detalladamente el entorno de la empresa teniendo en cuenta cada uno de los puntos claves para abordarlos.

1.1 Planeación

La planeación es una actividad que requiere de distintos elementos para poder llevarse a cabo. En primer lugar, debemos conceptualizarla como una sucesión de actividades programadas. Para realizar estas actividades, es necesario contar con los recursos que ella misma requiere. En este aspecto los recursos más importantes con los que debe contar una empresa son:

1. Recursos humanos: En todas las actividades de mercadeo se requiere de personas, tanto dentro como fuera de la empresa las que trabajan en las actividades de mercadotecnia deberán conocer la importancia de su participación para el logro de los objetivos de la organización.

2. Recursos materiales: Para el correcto funcionamiento de las estrategias de mercadotecnia será indispensable contar con los recursos materiales necesarios, como equipo, material pop, videos, cintas, equipo de cómputo, etc. Deberán estar disponibles en la fecha indicada, para garantizar la eficiencia de las actividades programadas.
3. Recursos financieros: Las actividades programadas requieren de un presupuesto de egresos que deberá estar respaldado por una situación financiera de la organización; en caso de no contarse con recursos financieros suficientes, aquellas se verán restringidas.
4. Recursos tecnológicos: En la actualidad, la tecnología es una de las mejores herramientas auxiliares en el funcionamiento de la empresa. En la aplicación de las estrategias de mercadotecnia será necesario hacer uso de los recursos tecnológicos adecuados y actualizados, por lo que la organización debe contar con ellos o, en caso necesario, con posibilidades de rentarlos. (Valiñas, 2007, págs. 2-3)

Cada compañía debe encontrar el plan de juego a largo plazo más ventajoso para su supervivencia y crecimiento de acuerdo con su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos. Este es el enfoque de la planeación estratégica el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing.

La planeación estratégica prepara el escenario indispensable para implementar el resto de la planeación en la empresa. Así, la planeación de marketing se da en los niveles de unidad de negocios, producto y mercado; y apoya la planeación estratégica de la empresa con planes más detallados para crear oportunidades de marketing específicas. (Kotler y Armstrong, 2008, pág. 37)

Para toda empresa, compañía u organización es muy importante tener conocimiento de que, “La planeación es el proceso de anticipar los eventos futuros y determinar las estrategias para lograr los objetivos organizacionales en el futuro”. (Lamb, Hair, McDaniel, 2011, pág. 36)

1.2 Planeación de marketing

La planeación de marketing comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante. La planeación de marketing es la base de todas las estrategias y decisiones de marketing. Todos los elementos como líneas de productos, canales de distribución, comunicación de marketing y fijación de precios están delineados en el plan de marketing. (Lamb et al., 2011, pág. 36)

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (Kotler, 2001, pág. 12)

1.3 Plan de marketing

El plan de marketing es el plan que detalla las labores de mercadotecnia de una compañía, también se conoce como programa de acción o estrategias de mercadotecnia; se puede formular un plan de mercadotecnia para un solo producto o para toda la compañía y para cada uno de sus productos; en cualquier caso el plan estimula las metas y los objetivos de mercadotecnia que deberán alcanzarse en un periodo determinado y también especifica las distintas estrategias que deberán seguirse para alcanzarlos. De igual modo también señala a los responsables de llevar a cabo las distintas partes del plan. (Toffler y Imber, 2007, pág. 369)

El plan de mercadotecnia puede definirse como un documento que se elabora anualmente y contiene, por lo menos, los objetivos y estrategias del área. En algunas empresas, el plan de mercadotecnia se elabora con otra periodicidad (semestral, anual y bianual). Sin embargo, lo verdaderamente importante es que aparte de la periodicidad o formato utilizado, el proyecto contenga los elementos fundamentales de un proceso de planeación: ¿Qué se va a hacer? (objetivos) y ¿Cómo se va a realizar? (estrategias). (Valiñas, 2007, pág. 5)

1.3.1 ¿Por qué redactar un plan de marketing?

Al especificar los objetivos y definir las acciones requeridas para lograrlos, un plan de marketing proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y el esperado. El marketing puede ser una de las actividades de negocios más costosa y complicada, pero también la más importante. El plan de marketing por escrito ofrece actividades establecidas con claridad que ayudan a empleados y gerentes a entender y trabajar hacia las metas comunes.

La redacción de un plan de marketing le permite examinar su entorno en conjunto con las tareas de negocios internas. Una vez escrito el plan de marketing, sirve como punto de referencia para el éxito de las actividades futuras. Por último, el plan permite al gerente de marketing entrar en el mercado consciente de las posibilidades y los problemas. (Lamb et al., 2011, pág. 36)

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción. (Lambin, 2003, pág. 569)

En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa en el que se nos refleja la situación actual. Es útil para el control de la gestión y vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos. Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan, estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos y nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.

El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo. Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados y facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos. (Muñiz, 2016)

1.4 Características de un plan de marketing

1. Es un documento escrito y detalla todas las variables específicas de marketing.
2. Está dirigido a la consecución de los objetivos.
3. Suelen ser realizadas a corto plazo: un año.
4. Debe ser sencillo y fácil de entender.
5. Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
6. Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
7. Las estrategias deben ser coherentes.
8. El presupuesto económico debe ser real.
9. Contempla por igual el mercado off y on line de la empresa. (Muñiz, 2016)

Entonces ¿Qué debemos buscar en un buen plan de marketing? Ante todo, es un documento escrito que aprueban los dirigentes de una empresa y que resume las acciones necesarias para cumplir uno o varios objetivos de marketing. Por lo general abarca de uno a cinco años. Un procedimiento tradicional consiste en elaborar un plan quincenal; el presupuesto del primer año constituye el del siguiente. El plan puede formar parte de un plan global de la compañía o de una unidad de negocios. Debe fundarse en una estrategia diseñada de manera apropiada. (Pearson, 2014, pág. 90)

El plan de marketing es un documento escrito, esto es, que posee una presencia física un soporte material que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal. No es necesario detenerse en la evidencia de que el contenido es en este caso, como en otros muchos, más importante que el continente; pero si debemos recordar que para que un plan de marketing pueda ser presentado, analizado, sancionado y puesto en práctica por los correspondientes órganos ejecutivos, es preciso fijarlo a través de un medio físico.

El plan de marketing es de contenido sistematizado y ordenado (acorde con el estudio sistemático y estructurado de los problemas comerciales que el marketing requiere). En efecto el plan de marketing: Precisa 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 del marketing que la empresa se fija para un determinado periodo de tiempo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. 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.

Se detallan los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrá de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precios, 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 detallan los ingresos esperados, los gastos programados y, por descontado, el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

El plan de marketing define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control. Ello implicara 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. (Sainz, 2008, págs. 75-77)

1.5 Beneficios de la elaboración de un plan de marketing

Un director de empresa, aunque sea hostil a toda idea de planificación, está obligado a formular previsiones al menos en tres ámbitos: Las inversiones en capacidad de producción que habrá que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos mercado; El programa de producción que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que, a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de la actividad promocional, etc. Y La tesorería necesaria para hacer frente a los vencimientos y que supone una previsión de gastos e ingresos.

Estos problemas de gestión son ineludibles para toda empresa, y requieren previsiones de venta para poder ser abordados acertadamente. Además de este argumento de necesidad, la planificación presenta otras ventajas en lo que respecta a la gestión:

1. El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.
2. El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.
3. El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a criterios objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.
4. El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las desviaciones entre objetivos y resultados.
5. El plan incrementa la agilidad en las reacciones de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa. El plan permite una organización y una gestión más rigurosa, basadas en normas, presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones. (Lambin, 2003, pág. 571)

La realización de un plan de marketing es una parte esencial de una orientación proactiva hacia el mercado. Las empresas que poseen una fuerte orientación hacia el mercado realizan un permanente seguimiento de los clientes, de la competencia, y trabajan en equipo para crear soluciones que añadan valor a sus clientes. No sólo es importante la ejecución de un plan sino también el propio proceso de desarrollo.

1. Identificación de oportunidades: Durante el proceso de elaboración del plan se identifican oportunidades y amenazas para la organización. Una valoración sistemática del mercado y de las capacidades internas permite salir del día a día, y tomar una visión más amplia del mercado y de la propia situación de la empresa.
2. Apoyo en las capacidades básicas: A la hora de desarrollar un plan de marketing conviene apoyarse en los activos que ya posee la empresa, en su sistema de marketing, en sus relaciones dentro de la cadena de creación de valor, y en sus capacidades exclusivas.
3. Estrategia de marketing enfocada: La mayoría de los mercados son el resultado de la suma de numerosos segmentos. Los segmentos se pueden dividir, a su vez, en nichos de mercado más pequeños. Si la empresa carece de un plan de marketing, puede sentirse vagamente posicionada en una diversidad de segmentos. En esta situación la empresa puede ir en todas las direcciones en búsqueda de clientes, sin ser capaz de satisfacer plenamente a ninguno de ellos.
4. Destino eficaz y utilización eficiente de los recursos: Saber a quién hay que dirigir los esfuerzos ayuda a ser más eficiente en la gestión de costes. Si los directivos de una compañía no saben quiénes son sus clientes, van a dedicar mucha parte de su tiempo y de su dinero dirigiéndose a personas que es poco probable que compren, a pesar de sus esfuerzos de marketing. O, en el caso de que los clientes compren, será difícil que repitan, porque la proposición de valor no les puede proporcionar el nivel de satisfacción que desean.

5. Mapa-guía de resultados: Un buen plan de marketing proporciona un mapa a seguir para la ejecución de las estrategias de marketing y para la consecución de los resultados esperados. El plan de marketing define la cuota de mercado, las ventas y los beneficios, para un horizonte concreto. (Best, 2007, págs. 417-419)

1.6 Tipos de planes de marketing

1. Plan del producto nuevo o servicio: Hace mención al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El problema más grande que surge con los productos nuevos, es la dificultad de obtener información. El plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.
2. Planes anuales de mercadotecnia: Se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual de este hace posible el descubrimiento de nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el acontecer diario de una empresa.(EcuRed, 2011)

Las compañías generalmente preparan planes anuales, de largo plazo, y estratégicos. Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la compañía y de la manera en que se manejan. Por contraste, la planeación estratégica implica adaptar a la compañía para aprovechar las oportunidades que se presentan en su siempre cambiante entorno. (Kotler y Armstrong, 2008, pág. 37)

1.7 Finalidad de un plan de marketing

1. Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
2. Control de la gestión: Vaticina los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
3. Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es de una importancia trascendental y, por ello, todos los implicados han de entender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el plan de marketing en un gran número de las ocasiones.
4. Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones llevadas a cabo para realizar el plan de marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
5. Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es elemental el factor tiempo, casi siempre hay una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por lo mencionado anteriormente, importante programar las actividades de forma tal que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para cometer el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la su optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto.
6. Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se ambiciona hacer, mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Igualmente, admite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.(EcuRed, 2011)

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:

1. 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.
2. Resulta de gran utilidad para la gestión de la actividad comercial, ya que el plan de marketing se articula como un documento guía.
3. 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.
4. 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.
5. Ofrece información real sobre la situación de la empresa y de su competencia.
6. Reduce el riesgo comercial asociado al desarrollo de toda actividad empresarial.

7. 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.
8. Facilita el avance continuo hacia la consecución de los objetivos.(BicGalicia, 1984, pág. 14)

1.8 Planes de contingencia

Necesitamos un plan de contingencia, un fondo al cual recurrir cuando los productos tengan problemas. Los minoristas trabajan en un horizonte mucho más corto de planeación. En un entorno tan cambiante y con poca certeza del futuro lo mejor es revisar de modo constante los objetivos y el avance en su cumplimiento. Si la visión es clara habrá muchas formas de lograrlos. (Pearson, 2014, págs. 101-102)

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:

1. Sobre el producto: Ampliación o modificación de la gama. Consiste en eliminar algún producto, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, etc.
2. 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.

3. Racionalización de productos: Eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.
4. Sobre el precio: Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos. de las condiciones y términos de venta. 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 transportes, mejoras en el plazo de entrega, aumento del número de vendedores, modificación de las zonas y rutas de venta.
5. 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.(BicGalicia, 1984, pág. 27)

Capítulo II: Etapas del plan de marketing

En este segundo capítulo detallaremos las etapas para la implementación de un plan de marketing para una empresa o negocio ya que toda empresa debe contar con un plan dentro de la organización, y para esto es necesario conocer los elementos del plan. Lo primero que se realiza es la definición de la misión de la empresa, como dirigir un análisis situacional, los objetivos de la empresa, su dirección estratégica y estrategia del mercado meta, la mezcla del marketing tomando en cuenta el producto, precio plaza y promoción, por último la implementación, evaluación y control que se le debe de dar a este plan de marketing para que podamos obtener los resultados deseados por la empresa.

2.1 Elementos del plan de marketing

Los planes de marketing se pueden presentar de varias formas. La mayoría de los negocios requiere un plan de marketing escrito, porque es extenso y puede ser complejo. Los detalles sobre las tareas y las actividades pueden perderse si se comunican de forma oral. Sin importar la forma en que se presenta un plan de marketing, hay algunos elementos comunes a todos ellos.

Éstos incluyen la definición de la misión de negocios, la realización de un análisis de situación, la definición de los objetivos, un mercado meta potencial y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing. Otros elementos que puede incluir un plan son los presupuestos, cronogramas de implementación, actividades requeridas de investigación de mercados o elementos de planeación estratégica avanzada la selección de la alternativa a seguir depende de la filosofía y la cultura de la empresa en general.

Asimismo, depende de la herramienta utilizada para tomar la decisión. En general, las empresas manejan una de dos filosofías sobre el momento en que esperan utilidades. Ya sea que busquen las utilidades inmediatas o primero aumenten su participación de mercado y luego las utilidades.

A largo plazo, la participación de mercado y la rentabilidad son metas compatibles. Numerosas empresas han seguido este credo de tiempo atrás: al crear una participación de mercado, las utilidades llegarán con certeza. Existen varias herramientas que ayudan a los gerentes a seleccionar una alternativa estratégica. La más común de ellas es una matriz. (Lamb et al., 2011, pág. 36)

1. Analizar la misión y filosofía de la empresa
2. Elaborar la evaluación del negocio

Los siguientes siete pasos del proceso corresponden a la etapa de planeación:

3. Determinar supuestos del mercado (escenario previsto)
4. Detectar problemas y oportunidades de mercado y elaborar análisis SWOT
5. Determinar los objetivos del área de mercadotecnia
6. Planear las estrategias, tácticas y acciones específicas
7. Elaborar el presupuesto
8. Calendarizar actividades
9. Diseñar las medidas de supervisión, evaluación y control. (Valiñas, 2007, pág. 8)

2.1.1 Resumen ejecutivo

La primera parte de la estructura o bosquejo del plan de mercadotecnia es el resumen ejecutivo, que es una sinopsis o resumen de todo el plan. Incluye una descripción del producto o servicio la ventaja diferenciable de su producto o servicio sobre la de sus competidores la inversión necesaria y los resultados que anticipa. Esto puede expresarse como una rentabilidad sobre inversión, ventas, utilidades, participación del mercado o en otras formas.

El resumen ejecutivo es de especial importancia si van a usarlo para ayudarlo a obtener los recursos para la implementación, los ejecutivos de las empresas están ocupados y su plan de mercadotecnia deben ser unos entre varios que deben considerar. En ocasiones se presentan en forma simultánea varios planes de mercadotecnia en competencia; pero solo a uno se da la luz verde para proceder.

Si presenta su plan de mercadotecnia a un capitalista especulativo, habrá muchos planes en competencia. Estos inversionistas reciben cientos de planes cada año, pero solo respaldan algunos. Por lo tanto, es difícil sobre estimar la importancia de su perspectiva ejecutiva general.

El resumen ejecutivo es un compendio del plan; puede incluir de u párrafo hasta varias páginas, de ahí que un ejecutivo ocupado pueda tener una rápida perspectiva general del proyecto sin leer toda la propuesta. Por ello, sin importar lo buena que se sea la parte principal de su plan, el resumen ejecutivo ha de estar bien pensado y ser conciso. Debe demostrar que usted conoce que está hablando, que su material tiene potencial y ofrece una probabilidad razonable de éxito, de lo contrario, el ejecutivo que lo estudia puede suspender la lectura.

El resumen ejecutivo suele ser uno de los últimos elementos que se preparan, porque es imposible resumir con precisión hasta completar cada una de las partes; Aunque lo deje al último. Recuerde que aparecerá al principio de la documentación del plan y debe persuadir lector para que continúe leyendo. (Cohen, 2009, pág. 3)

Contenido de un plan de marketing. Presenta un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones del plan, va dirigido a la alta dirección y le permite encontrar rápidamente los puntos principales del plan. Es importante que después del resumen ejecutivo debe ir una tabla de contenido. (Kotler y Armstrong, 2003, pág. 66)

2.1.2 Tabla de contenido

Una tabla de contenido parece bastante trivial y quizás la considere innecesaria. Incluso podría inclinarse a desechar la idea si su plan es corto. Le diré que una tabla de contenido es indispensable. No importa si su plan de mercadotecnia es de solo unas páginas o de cientos de ellas; su presencia es fundamental no una mera opción debido a la forma en que repercute psicológicamente en quienes aprobaban o rechazaban el plan de mercadotecnia.

Si utiliza su plan para adquirir fondos u otros recursos fin de implementar su proyecto, la tabla de contenido es importante porque muchas personas de diversas disciplinas funcionales, formaran el consejo de revisión. Algunas serán expertas en el área técnica y se enfocaran en los detalles técnicos de su producto o servicio. Otras serán expertos financieros y desearan examinar su análisis del punto de equilibrio las razones financieras que calculo y otra información financiera. En realidad, cada experto tiende a mirar primero su área; si presenta una tabla de contenido, podrán hacer esto con facilidad; el interesado leerá la lista de temas y buscara la página correcta en unos segundos; si usted no aporta este punto,

El analista tendrá que buscar la información y la hallara- si usted es afortunado- por desgracia no siempre tendrá buena suerte; cuando tiene que revisar muchos planes el evaluador solo puede dedicar unos minutos o quizás segundo a la búsqueda; ahí es donde interviene el factor psicológico; si no haya la información con facilidad el evaluador puede asumir que no está ahí. Esto no solo hace sospechar de sus conocimientos. También puede dar una ventaja competitiva a un plan de mercadotecnia creado por alguien que facilito el acceso a la información.

La presencia de una tabla de contenido es fundamental cuando se somete un plan a la atención de especialista especulativo, que invierten grandes sumas en negocios con antecedentes establecidos y un plan de mercadotecnia para desarrollo futuro. Es probable que haya oído que estos inversionistas solo atienden los planes de negocios; ambos planes son idénticos, en especial en las compañías pequeñas, durante la puesta en marcha y de nuevos productos.

Cuando se trata de obtener recursos de un capitalista especulativo o de cualquier inversionista, los dos planes son sinónimos; el plan de negocios debe destacar la mercadotecnia y el mercadotécnico ha de incluir información completa acerca de los aspectos financieros, de fabricación técnicos.

Por lo general, menos del 1% de los planes que se presentan tienen acceso de los fondos para inversión. Un capitalista especulativo me dijo que recibe más de mil planes de mercadotecnia cada mes, cada uno con un mínimo de 30 páginas algunas con más de 100 en estas circunstancias ¿cree usted que alguien puede revisar todos estos planes con detalle? Por supuesto que no.

Este capitalista lee primero el resumen ejecutivo, si le atrae, revisa el plan usando la tabla de contenido para ver los puntos de interés particular; si no puede encontrar la información que desea después de unos segundos de búsqueda los desecha, con tantas propuestas de revisar no tiene tiempo; en esta revisión inicial la mayoría de los planes son desechados y solo quedan algunos para una lectura más detallada y una decisión final. Por lo anterior, no olvide esta herramienta trivial y asegúrese de que la tabla de contenido sea una lista precisa de todos los temas importantes en su plan de mercadotecnia. (Cohen, 2009, págs. 3-4)

Para guiar eficazmente la implementación, cada parte del plan debe ser descrita con mucho detalle. A veces una empresa publicará su plan de marketing en un sitio Web interno, para que todos sus empleados puedan consultar secciones específicas y colaborar en los cambios. Por lo general el plan de marketing contiene las siguientes secciones. El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales. (Kotler y Keller, 2012, pág. 54)

2.1.3 Definición de la misión de negocios

El fundamento de cualquier plan de marketing es la declaración de la misión de la empresa, que responde a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? La manera en que la empresa define su misión de negocios afecta en gran medida la distribución de sus recursos a largo plazo, así como su rentabilidad y supervivencia. La declaración de la misión se basa en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales, así como de las condiciones existentes y anticipadas del entorno.

La declaración de la misión de una empresa contiene los límites para todos los objetivos, decisiones y estrategias subsecuentes. Una declaración de la misión se debe enfocar en el mercado o mercados a los que trata de servir la organización, más que en el bien o el servicio ofrecidos. De lo contrario, una nueva tecnología puede hacer que el bien o el servicio sean obsoletos y la misión de la empresa no sea pertinente para las funciones de la misma.

Las declaraciones de la misión de negocios que se expresan en forma muy limitada padecen una miopía de marketing, es decir, la definición de un negocio en términos de los bienes y servicios que buscan los clientes. En este contexto, miopía significa un pensamiento limitado a corto plazo.

Tal vez la empresa necesite definir la declaración de misión y los objetivos de una unidad estratégica de negocios (UEN), que es un subgrupo de un negocio o un conjunto de negocios relacionados dentro de una organización más grande. Una UEN propiamente definida debe tener una misión distintiva y un mercado meta específico, control sobre sus recursos, sus competidores y planes independientes de las otras UEN en la organización. (Lamb et al., 2011, págs. 37-38)

La misión de una empresa se refiere a la forma en que esta constituida, a su esencia y a su relación con el contexto social. De esta forma, podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad dentro de la que opera. El propósito de la empresa se refiere a su razón de ser (lucrativa, no lucrativa, religiosa, de ayuda social, etc). Los conceptos de misión y propósito de la empresa deben constituirse bajo el lema de cinco elementos:

El primero es su historia. La empresa tiene una historia de sus políticas, logros y fracasos y no debe deslindarse de ellos, ya que conforman un marco referencial que genera su filosofía de trabajo. El segundo son las preferencias actuales de la administración y de los propietarios. El tercero es el entorno del mercado, que influye claramente en la organización y la definición de la empresa.

El cuarto son los recursos con lo que cuenta la organización, los cuales serán determinantes para saber cuáles misiones y propósitos son posibles de llevar a cabo. El quinto y último de los elementos que deben considerarse en la fundamentación de la misión y propósito de la empresa son el conjunto de las competencias distintivas. El proyecto de misión y propósito debe definir los principales campos de competencia en que operará la compañía. Estos son:

1. Campo de acción industrial. Comprende el tipo de industrias y los sectores que la compañía considera para la comercialización de sus productos. La empresa debe analizar el tipo de empresas participantes del sector, así como el posible crecimiento de este, de modo que pueda proyectar un crecimiento sostenido.
2. Campo de acción de productos y aplicaciones. Es el rango de productos y aplicaciones en los que participará la compañía; deberá tener claramente definidas las categorías de productos en que participará durante el tiempo que indique su misión; después podrá modificarla y participar en otros tipos de productos.
3. Campo de acción de niveles de competencia. Es el rango de competencia tecnológica y de otros niveles en que la compañía se apoyará para afianzarse. Los niveles de competencia deberán medirse en forma comparativa con los principales participantes del mercado; la vanguardia tecnológica será, sin duda, uno de los principales factores de competitividad.
4. Campo de acción de segmentos del mercado. Es el tipo de mercado o consumidores al que la compañía pretende servir. El campo de acción de segmentos de mercado debe tomar en cuenta el segmento meta, así como los consumidores potenciales y los mercados secundarios y emergentes.

5. Campo de acción vertical. Es el número de niveles de canalización, que abarcan desde la materia prima hasta el producto final en el que participara una compañía. Deben considerarse las características de cada uno de los niveles, a fin de determinar su influencia en la imagen y el funcionamiento de la empresa.
6. Campo geográfico de acción. Son las regiones, países o conjuntos de estos donde operara la empresa. Las zonas geográficas de acción podrán ampliarse de acuerdo con el crecimiento de la organización. En principio solo deberán considerarse aquellas que puedan ser efectivamente atendidas. La misión de la empresa debe ser motivante. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es importante y que contribuye a enriquecer la vida de las personas. (Valiñas, 2007, págs. 19-20)

2.1.4 Dirigir un análisis de situación

Los mercadólogos deben entender el entorno actual y potencial en el que se comercializará el producto o servicio. Un análisis de la situación se conoce en ocasiones como análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés); es decir, la empresa debe identificar las fortalezas (F) y las oportunidades (O), además de examinar las debilidades (D) internas y las amenazas (A) externas.

Al analizar las fortalezas y debilidades internas, el gerente de marketing se debe enfocar en los recursos organizacionales como los costos de producción, las habilidades de marketing, los recursos financieros, la imagen de la empresa o marca, las capacidades de los empleados y la tecnología disponible.

Al analizar las oportunidades y amenazas externas, los gerentes de marketing deben estudiar los aspectos del entorno de marketing. Este proceso se conoce como escaneo del entorno, la recolección e interpretación de información acerca de las fuerzas, los eventos y las relaciones en el entorno que pueden afectar el futuro de la organización o la implementación del plan de marketing.

El escaneo del entorno ayuda a identificar las oportunidades y amenazas en el mercado y ofrece los lineamientos para el diseño de una estrategia de marketing. Las fuerzas del microentorno que se estudian con mayor frecuencia son la social, la demográfica, la económica, la tecnológica, la política y legal, y de la competencia. (Lamb et al., 2011, págs. 38-39)

El análisis situacional (o de la situación) contiene gran cantidad de información y, como el termino indica, es un análisis de la situación que usted enfrenta con el producto o el servicio propuesto; debido a que el análisis situacional es resultado de una buena observación a su ambiente, muchos expertos en mercadotecnia llaman a este proceso monitoreo del ambiente.

Me gusta enfocar este análisis dividiéndolo en cuatro categorías que llamo entorno del mercado; las cuatro categorías son entorno de la situación, entorno neutral, entorno del competidor y entorno de la compañía. Examinemos cada uno por separado.

1. Entorno de la situación. Incluye la demanda y las tendencias de demanda para el producto o servicio. ¿Esta demanda aumenta, disminuye o esta nivelada? ¿Hay ciertos grupos en que la demanda aumenta o disminuye? ¿Quienes toman las decisiones respecto de la compra del producto y quienes son los agentes de compra? En ocasiones, la persona que toma la decisión y el agente de compra son los mismos, pero a menudo no lo son.
2. Entorno neutral. Este entorno se refiere a los grupos u organizaciones. ¿El gobierno incide en este proyecto? ¿Es probable que la legislación estatal, federal o local afecte la demanda o la mercadotecnia del producto o del servicio? ¿Qué sucede en los medios de comunicación? ¿La publicidad actual favorece su proyecto o causa alguna diferencia? observe grupos de interés especiales ¿Podrían tener algún impacto? ¿Es probable que algunos grupos influyentes afecten sus planes para comercializar este producto o servicio?

3. Entorno del competidor. Engloba a aquellos que compiten contra usted. Son importantes porque son los únicos elementos del ambiente que intencionalmente actuarán contra sus intereses. Describa a sus competidores principales los productos que ofrecen, sus planes, experiencia, conocimientos, recursos financieros humanos y de capital y los proveedores, analice sus estrategias actuales y futuras. Describa y analice las fortalezas y debilidades de sus competidores, los canales de comercialización que usan y cualquier otra cosa.
4. Entorno de la compañía. Se refiere a su propia situación en su compañía o futura compañía y los recursos de que dispone. Describa sus productos, experiencia, conocimientos, recursos financieros, humanos, de capital, proveedores actuales y otros factores. ¿Lo favorecen sus clientes o clientes potenciales y por qué? Resuma como se aplican al proyecto sus propias fortalezas y debilidades. En muchos aspectos, esta sección cubre los mismos puntos de la sección de entorno del competidor. (Cohen, 2009, págs. 4-5)

La formulación de la estrategia debe partir de la definición de que es la propia empresa y de cuáles su producto-mercado. La definición del negocio llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones. A continuación, debe procederse a un análisis externo del entorno, competencia, mercado, intermediarios y proveedores así como a un análisis interno de los recursos y capacidades de la propia empresa. Todo ello llevará a determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles de la organización. Por otra parte, el análisis de los resultados anteriores permitirá una mejor especificación de la estrategia actual. (Santesmases, Valderrey, Sanchez, 2013, pág. 348)

2.1.5 Establecimiento de los objetivos del plan de marketing

Antes de desarrollar los detalles de un plan de marketing, es preciso establecer los objetivos del mismo. Sin objetivos no existe una base para medir el éxito de las actividades del plan de marketing. Un objetivo de marketing es una declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing. Para ser útiles, los objetivos establecidos deben cumplir varios criterios:

1. Realistas: Los gerentes deben desarrollar objetivos que tengan la oportunidad de cumplir.
2. Mensurables o medibles: Es necesario que los gerentes puedan medir de forma cuantitativa si se logra o no un objetivo.
3. Definido en el tiempo: ¿En cuánto tiempo es preciso lograr el objetivo?
Comparado con un benchmark: Si el objetivo es incrementar las ventas 15%, es importante conocer la línea de base con la cual se medirá el objetivo. ¿Serán las ventas actuales? ¿Las ventas del año pasado?
4. Asimismo, los objetivos deben ser consistentes e indicar las prioridades de la organización. De forma específica, los objetivos fluyen de la declaración de misión de la empresa hacia el resto del plan de marketing.

Los objetivos especificados con detalle cumplen varias funciones. En primer lugar, comunican las filosofías de la gerencia de marketing y proporcionan dirección a los gerentes de nivel básico, de modo que las actividades de marketing se integren y apunten en el mismo sentido. Los objetivos también sirven como motivadores al crear algo que los empleados desean lograr.

Cuando los objetivos se pueden lograr y son desafiantes, motivan a quienes tienen la misión de lograrlos. Además, el proceso de redactar objetivos específicos obliga a los ejecutivos a aclarar sus pensamientos. Por último, los objetivos constituyen una base para el control; es posible medir la efectividad de un plan tomando en cuenta los objetivos establecidos. (Lamb et al., 2011, págs. 39-40)

Los objetivos del plan de mercadotecnia poseen características específicas, dentro de las cuales se destacan: Responder a una situación determinada en el análisis SWOT. Los objetivos de mercadotecnia no son resultado de la creatividad, sino que se originan situaciones muy específicas, particularmente del análisis SWOT y de la misión, visión y filosofía de la empresa. Siempre son específicos, los objetivos de mercadotecnia no tratan asuntos generales del área, así como tampoco representan situaciones poco concretas; son muy específicos y deben expresarse con conceptos que sean plenamente evidenciables.

En términos generales, el plan de mercadotecnia se elabora en forma anual, por lo que los objetivos deben ser considerados también cada año, aunque es posible que algunas metas específicas se planteen en lapsos más cortos. Deben evitar el canibalismo, cuando se plantean objetivos para una marca o producto específico, deberá verificarse que estos no interfieran en el desarrollo estratégico de otros, de forma que se evite el canibalismo. Un objetivo bien estructurado debe contener las características mencionadas, además de algunas otras que puedan incluirse como parte de la estructura del plan específico o de la empresa que lo proponga. (Valiñas, 2007, págs. 118-119)

2.1.6 Ventaja competitiva

En todos los casos, debe dirigir sus esfuerzos para satisfacer al cliente al lograr una ventaja competitiva o diferenciable sobre sus competidores. Ese es un motivo por el que las empresas tratan en forma constante de mejorar sus servicios. Al ser cada vez mejores en lo que hacen, el cliente gana al obtener mejores productos a precios más bajos.

Algunas personas llaman a esto ventaja competitiva; otras ventajas diferenciables y otras más emplean las tres palabras. Esto no es importante. Lo esencial es lo que representan los conceptos. Significan que su producto o servicio no solo tiene una o más ventajas, sino que estas son más importantes que las posibles ventajas de sus competidores.

Además ¿busca una ventaja competitiva o puede haber más de una? Puede haber una ventaja competitiva dominante tan significativa que las otras pierden importancia. En otras ocasiones, su declaración de ventaja competitiva puede abarcar varias ventajas sobre su competidor. El número es menos valioso que la fortaleza total de su ventaja o ventajas sobre sus competidores. Asimismo, debe considerar la sustentabilidad de su ventaja competitiva esto es, no solo debe ser capaz de lograr una ventaja competitiva, sino también mantenerla ¿por cuánto tiempo? Por supuesto no indefinidamente. El ambiente cambiara tarde o temprano y perderá su ventaja competitiva, sin importar lo que haga.

Incluya el concepto de ventaja competitiva en su plan de mercadotecnia. Una vez establecida, debe pensar, desarrollar y encontrar formas de promover su ventaja competitiva. Si no tiene una, no tendrá éxito. ¿Por qué los clientes comprarían su producto o servicio, si es idéntico al de su competidor con el cual están satisfechos? La pregunta clave es: ¿Por qué alguien debe hacer sus compras con nosotros y no con uno o más de nuestros competidores?

Aunque sus objetivos y metas se enfocan en lo que usted desea, la ventaja competitiva diferenciable se concentra en lo que quiere su cliente, ¿cuál es la ventaja del cliente que compra su producto o servicio? Medite en esto para ver cómo están vinculados los dos. Su ventaja competitiva se deriva de un beneficio final del cliente.

Las ventajas competitivas pueden derivarse de una amplia variedad de factores. Una ventaja competitiva diferenciable podría ser la habilidad para comprar en cantidad a fuentes especiales no empleadas por otros. El beneficio resultante para el cliente es precio bajo. Otra es contar con un gran número de especialistas en el departamento de investigación y desarrollo. Puede encontrar ventajas competitivas incluso en lo que podría pensar que son desventajas.

Asegúrese que cualquier ventaja competitiva tenga las siguientes características: Deben ser reales, los deseos no lo lograrán. Algunas tiendas al menudeo aseguran que sus precios son más bajos que los de sus competidores. En ocasiones, incluso una inspección superficial probara que esto no es verdad o que solo son más bajos en ciertas circunstancias o en ciertos productos. Así su ventaja no se traducirá en un beneficio para el cliente. Deben ser importantes para aquel.

Note la palabra para el cliente, no para usted. Freeman Gosden, Jr., que fue presidente de la agencia de respuesta directa más grande del mundo dice: no es lo que usted quiere vender, sino lo que su cliente desea comprar. Este principio es directamente aplicable a la ventaja competitiva. La ventaja competitiva no es la que usted cree, sino el modo en el que el cliente ve los beneficios.

Deben ser específicas, cualesquiera que sean sus ventajas competitivas diferenciadas, deben ser específicas, así como los objetivos y las metas deben ser específicos. No es suficiente decir, somos los mejores. La pregunta es ¿los mejores qué? ¿Y por qué? Para el cliente, la inespecificidad se traduce en simple publicidad exagerada y no es una ventaja competitiva diferenciada. Deben ser dignas de promoción, sean cuales sean sus ventajas competitivas diferenciadas, deben ser dignas de promoción para el cliente. (Cohen, 2009, págs. 31-33)

La realización de un análisis FODA permite a las empresas identificar su ventaja competitiva, la cual es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia. Es el factor o los factores que provocan que los clientes sean leales a la empresa y no a la competencia. Hay tres tipos de ventajas competitivas: costo, diferenciación de productos y servicios y estrategias de nicho. (Lamb et al., 2011, pág. 40)

2.1.6.1 Ventaja competitiva en costos

El liderazgo en costos puede ser el resultado de obtener materias primas económicas, crear una escala eficiente de operaciones en la planta, diseñar productos de fabricación sencilla, controlar los costos indirectos y evitar clientes marginales. Tener una ventaja competitiva en costos significa ser el competidor de costo más bajo en la industria, al tiempo que se mantienen márgenes de utilidad satisfactorios. Una ventaja competitiva en costos permite a una empresa ofrecer un valor superior al cliente. Es posible reducir los costos de distintas formas:

1. **Curvas de experiencia:** Las curvas de experiencia indican que los costos disminuyen en una tasa predecible conforme aumenta la experiencia con un producto. El efecto de la curva de experiencia abarca gran variedad de costos de manufactura, marketing y administrativos. Las curvas de experiencia reflejan el aprendizaje mediante avances tecnológicos y economías de escala. Las curvas de experiencia permiten a los gerentes pronosticar los costos y fijar los precios con base en los costos anticipados, en comparación con los costos actuales.
2. **Mano de obra eficiente:** Los costos de mano de obra pueden ser un componente importante de los costos totales en las industrias que requieren pocas habilidades e intensivas en mano de obra, como el ensamblaje de productos y la fabricación de ropa. Muchas empresas estadounidenses manejan por outsourcing actividades como la captura de datos y otros trabajos intensivos en mano de obra.
3. **Bienes y servicios sin adornos:** Las empresas pueden reducir los costos al eliminar los adornos y las opciones de un producto o servicio. Los costos bajos le dan un factor de carga más alto y mayores economías de escala, que a su vez significan precios más bajos para los consumidores.
4. **Subsidios gubernamentales:** Los gobiernos pueden ofrecer donaciones y préstamos sin intereses a industrias meta. Esta ayuda por parte del gobierno permitió a los fabricantes de semiconductores japoneses convertirse en líderes globales. **Diseño de productos:** La tecnología de diseño de punta puede ayudar a compensar los altos costos de mano de obra.

5. Reingeniería: La reingeniería comprende volver a pensar y diseñar los procesos de negocio para lograr mejoras significativas en las medidas de desempeño cruciales. Incluye a menudo la reorganización de departamentos funcionales como ventas, ingeniería y producción en equipos interdisciplinarios.
6. Innovaciones en la producción: Las innovaciones en la producción como la tecnología nueva y las técnicas de producción simplificadas ayudan a reducir el costo de producción promedio.
7. Nuevos métodos para suministrar servicios: Los gastos médicos han disminuido en gran medida por el uso de la cirugía a pacientes externos y las clínicas de corta estancia. (Lamb et al., 2011, págs. 40-41)

La penetración en un nuevo mercado puede ser primero, pronto o tarde. Una compañía que elige una estrategia inicial es la primera en beneficiarse de su curva de aprendizaje. Esto es al obtener experiencia en la fabricación y la mercadotecnia del producto que usa para la penetración en un nuevo mercado, su costo reduce. Lo anterior significa, que cuando los competidores intenten incursionar en el mercado, la compañía que estaba primero tiene una ventaja de costo que puede pasarse al cliente en la forma de un precio más bajo.

La empresa también puede utilizar esta ventaja contra los competidores al aprovechar sus utilidades más altas para promoción adicional, establecer nuevos canales de distribución y así por el estilo. Los clientes que fueron persuadidos para comprar el primer producto en el mercado y cuyas necesidades quedaron satisfechas, quizá se rehúsen al cambio debido a la inercia.

Asimismo, la compañía que entra primero toma cierto impulso. Las empresas que llegan después deben ponerse al día. Así, la primera tiene una ventaja, puede continuar innovando para mantener la supremacía sobre su competencia la primera empresa en entrar en un mercado tiene además una ventaja para dominarlo. Sin embargo, ser el primero no carece de riesgos, como menciona Peter F. Drucker en su libro, *Innovation and Entrepreneurship*, para cosechar los beneficios de ser el primero, se requiere una concentración extrema de esfuerzo sobre una meta bien definida.

Una vez que la compañía tiene éxito de entrar primero en el mercado, debe dedicar esfuerzo considerable a mantener el liderazgo o perderá todo lo que invirtió con uno de los competidores que entre después. Ser el primero no asegura de manera automática la victoria. Esta empresa debe reaccionar y hacerlo con fuerza ante los competidores que entren después para mantener su supremacía.

Una segunda posibilidad es ingresar en el mercado pronto, pero no primero. Esta entrada pronta puede ser intencional o no, tal vez la empresa trataba de ser la primera, pero fue aventajada por otra. Cuando sucede esto, la empresa desplazada puede sufrir todas las inconveniencias de estar primero y no obtener ventaja alguna.

Ahora bien, la entrada pronta y no inicial puede ser ventajoso si la compañía tiene suficientes recursos para combatir a la empresa que esta adelante. Los riesgos se reducen debido a que la compañía que entra primero absorbe el riesgo en demanda, la obsolescencia tecnológica y otras áreas del negocio. Obtendrá algún conocimiento sobre lo que funciona y lo que no, todo esto lo pago la compañía que entró primero.

Por último, acorde con el riesgo más bajo, gran parte de la oportunidad en el mercado aún existe. No es el caso de un producto que está en la etapa de maduración de su ciclo de vida, con muchos competidores que luchan por participaciones reducidas, o incluso en las últimas etapas de crecimiento con muchos competidores que incursionan en el mercado. Este producto por lo común aún está en la primera etapa de su introducción.

Las desventajas principales de entrar pronto, pero no primero, son las barreras al ingreso que establece la compañía que entro primero. Asimismo, la oportunidad de mercado puede disminuir. Finalmente, tenemos una entrada tardía. Lo crea o no, son varias las ventajas de entrar en el mercado después que ha sido establecido. Por ejemplo, las compañías que entraron primero, en general están comprometidas con la dirección original de sus productos, lo cual significa que los que ingresan después pueden incluir los adelantos tecnológicos más recientes sin desventaja. Los últimos en llegar pueden lograr economías de escalas mayores, porque tienen mejor idea del tamaño real y de la demanda del mercado y pueden establecer instalaciones óptimas.

Las empresas que entran al final también pueden conseguir mejores términos de los proveedores, los empleados o incluso los clientes porque los que entraron primero pueden estar inmovilizados en negociaciones o formas fijas de hacer negocios. También disfrutarán de costos reducidos en investigación y desarrollo, porque ya los cubrieron los competidores que entraron primero.

Finalmente, el último en llegar puede acometer un punto débil percibido en el mercado, mientras que una compañía que se defiende quizá tenga que defender todo. Por supuesto una compañía que entra al final tiene algunas desventajas obvias. En esta etapa, varios competidores ya se establecieron en el mercado y hay pocas oportunidades. (Cohen, 2009, págs. 50-51)

Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado. En este caso necesitan menos habilidad de marketing; el problema es que usualmente otras empresas competirán con costos aún más bajos, y perjudicarán a aquella cuyo futuro entero dependía de los costos. (Kotler y Keller, 2012, pág. 51)

2.1.6.2 Ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios

Como las ventajas competitivas en costos están sujetas a una erosión continua, la diferenciación de productos y servicios suele ofrecer una ventaja competitiva más duradera. La duración de esta estrategia la hace más atractiva para un gran número de altos directivos. Existe una ventaja competitiva por diferenciación de productos y servicios cuando una empresa ofrece algo único que es valioso para los compradores más allá de ofrecer simplemente precios bajos productos. La meta de la empresa es pensar en algo que a nadie se le haya ocurrido antes o mejorar algo que ya existe. (Lamb et al., 2011, págs. 41-42)

El posicionamiento se refiere a la posición del producto en relación con la ubicación de los productos competidores en la mente de los consumidores. La posición de su producto siempre es importante. Debe tener siempre en mente una posición particular y esforzarse por alcanzarla con sus otros objetivos de la estrategia de mercadotecnia. En ocasiones el posicionamiento del producto puede ser el centro de gravedad de la situación y debe recibir el mismo interés que las estrategias de entrada, nicho y dimensión. (Cohen, 2009, pág. 52)

El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado (diferenciación). La empresa que busca liderazgo de calidad, por ejemplo, deberá fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos de manera experta, inspeccionarlos cuidadosamente y comunicar su calidad con eficacia. (Kotler y Keller, 2012, pág. 51)

2.1.6.3 Ventaja competitiva de nicho

Una estrategia de nicho significa encontrar un segmento de mercado distinguible, identificable por tamaño, necesidad y objetivo, y dominarlo. Esto se logra al concentrar todos los recursos en satisfacer las necesidades de este nicho particular y de ningún otro. Esta estrategia puede resultar, porque un nicho tal vez no sea lo bastante grande para interesar a competidores mayores, esta es una ventaja real, porque la empresa que practica una estrategia de nicho puede ser más chica y, sin embargo, reinar en su nicho. Se convierte en una rana grande en su pequeño estanque elegido, incluso las compañías muy grandes pueden utilizar una estrategia de nicho.

Una compañía que intenta dominar un nicho particular con la estrategia de barrera de peaje, busca establecerse de tal manera, que los compradores potenciales no puedan encontrar en otro lado su producto. Esto significa que el producto debe ser esencial, que el riesgo de no usarlo es mayor que el costo del producto y que el mercado debe eliminarse para que quien controle el nicho evite la entrada a otros.

La estrategia de habilidad especializada, puede utilizarse cuando una compañía tiene una habilidad particular de la que carecen otras. Además tenemos la estrategia de mercado especializado, esta es en cierto modo, similar a la estrategia de habilidad especializada; sin embargo, en lugar de una habilidad única, capitaliza en un mercado único. (Cohen, 2009, págs. 51-52)

Una ventaja competitiva de nicho busca dirigirse y atender de forma efectiva a un segmento del mercado. Para las pequeñas empresas con recursos limitados que se enfrentan potencialmente a enormes competidores, la ventaja de nicho puede ser la única opción viable. Un segmento de mercado que tiene un buen potencial de crecimiento, pero no es crucial para el éxito de sus principales competidores es un buen candidato para desarrollar una estrategia de nicho. Varias empresas que utilizan una estrategia de nicho atienden sólo a un mercado geográfico limitado. (Lamb et al., 2011, pág. 42)

2.1.7 Direcciones estratégicas

El resultado final del análisis FODA y la identificación de una ventaja competitiva es evaluar la dirección estratégica de la empresa. La selección de una alternativa estratégica es el siguiente paso en la planeación de marketing. Para descubrir una oportunidad de marketing, la gerencia debe saber cómo identificar las alternativas. Un método para desarrollar alternativas es la matriz de oportunidades estratégicas de Ansoff que compara los productos con los mercados. Las empresas pueden explorar estas cuatro opciones:

1. Penetración de mercado: una empresa que utiliza la alternativa de penetración de mercado tratará de incrementar la participación de mercado entre los clientes actuales.
2. Desarrollo de mercado: el desarrollo de mercado significa atraer clientes nuevos para los productos actuales. Lo ideal es que nuevos usos para los productos antiguos estimulen ventas adicionales entre los clientes actuales, al tiempo que atraigan nuevos compradores.

3. Desarrollo de productos: Una estrategia de desarrollo de productos abarca la creación de nuevos productos para los mercados actuales. Los gerentes que siguen la estrategia de desarrollo de producto pueden confiar en su extenso conocimiento de la audiencia meta. Por lo general tienen una buena idea de lo que les agrada y les desagrada a los clientes acerca de los productos actuales y de cuáles son las necesidades existentes que no se han satisfecho. Además, los gerentes pueden depender de canales de distribución establecidos.
4. Diversificación: La diversificación es una estrategia para incrementar las ventas mediante la introducción de nuevos productos en nuevos mercados. Una estrategia de diversificación puede ser riesgosa cuando la empresa ingresa a mercados desconocidos. Por otra parte, puede ser muy rentable cuando una empresa ingresa a mercados con poca o ninguna competencia. (Lamb et al., 2011, págs. 43-44)

El plan estratégico de mercado parte de la información aportada por el análisis de la situación y el análisis DAFO. El objetivo fundamental del plan estratégico de mercado es proporcionar una dirección estratégica, a partir de la cual se establezcan objetivos de resultados y una guía para el desarrollo de la estrategia de marketing táctico. Su realización constituye un importante paso del proceso planificador y requiere una cuidadosa valoración del atractivo del mercado y de la posición competitiva de la empresa, valoración que se apoya en la información proporcionada en los pasos anteriores.

La matrizportafolio producto-mercado se construye partiendo de las fuerzas que configuran el atractivo del mercado y la posición competitiva de la empresa. La posición que las distintas áreas producto mercado ocupen en la matriz constituye una información importante, a la hora de fijar los objetivos de cuota de mercado, a largo plazo, para cada área de negocio.

El segmento de las instituciones de menor tamaño constituye un mercado muy atractivo en el que la empresa ocupa una posición competitiva muy ventajosa. Este segmento representa la posición estratégica más fuerte y las mejores oportunidades de resultados de beneficios.

Este análisis, unido a los resultados actuales de la empresa, indica la conveniencia de aplicar a este segmento, un plan estratégico ofensivo de mercado para aumentar la cuota de participación de la empresa en el mismo. El segmento de las instituciones de mayor tamaño constituye un segmento menos atractivo y en el que la empresa se encuentra en peor posición competitiva. Considerando el potencial de beneficios de este segmento y que la empresa tiene recursos limitados, quizá lo más apropiado sea un plan de mercado utilizando una estrategia defensiva, más focalizada. (Best, 2007, págs. 423-424)

2.1.7.1 Selección de una alternativa estratégica

Las grandes organizaciones que participan en la planeación estratégica pueden crear unidades estratégicas de negocio. Cada UEN tiene una tasa de rendimiento sobre la inversión, un potencial de crecimiento y riesgos asociados propios. La gerencia debe encontrar un equilibrio entre las UEN que produzca el crecimiento deseado y las utilidades en toda la organización con un nivel de riesgo aceptable.

Algunas UEN generan grandes cantidades de efectivo y otras lo necesitan para crecer con mayor rapidez. El reto consiste en equilibrar el portafolio de UEN de la organización para lograr el mejor desempeño a largo plazo. Para determinar las contribuciones y los requerimientos de efectivo futuros esperados para cada UEN, los gerentes pueden utilizar la matriz de portafolio del Boston Consulting Group (BCG).

La matriz de portafolio clasifica cada UEN según su crecimiento y participación de mercado actual o pronosticado. El supuesto subyacente es que la participación de mercado y la productividad están estrechamente vinculadas. La medida de la participación de mercado utilizada en el enfoque de portafolios es la participación de mercado relativa, la razón entre la participación de la empresa y las de sus competidores más grandes. En la matriz se manejan las categorías siguientes:

1. Estrellas: es un líder en el mercado y con crecimiento rápido. Las UEN estrellas, por lo general, tienen utilidades altas, pero requieren mucho efectivo para financiar el crecimiento rápido. La mejor táctica de marketing es proteger la participación de mercado existente al reinvertir las ganancias en mejorar los productos, la distribución, aumentar la promoción e incrementar la eficiencia de la producción. La gerencia debe luchar por conocer lo mejor posible a los usuarios nuevos que entran al mercado.
2. Vacas de efectivo: Es una UEN que genera más efectivo del que necesita para mantener su participación de mercado. Se encuentra en un mercado de bajo crecimiento, pero el producto tiene una participación de mercado dominante. La estrategia básica es mantener el dominio del mercado siendo líderes en precios y realizando mejoras tecnológicas al producto. Los gerentes deben resistir la presión de ampliar las líneas básicas, a menos que puedan incrementar drásticamente la demanda. En vez de ello, deberán distribuir el exceso de efectivo entre las categorías de productos en las que las posibilidades de crecimiento son mayores.
3. Niños problema o dilemas: Muestra un crecimiento rápido, pero bajos márgenes de utilidad. Tiene una baja participación de mercado en una industria de alto crecimiento y requieren mucho efectivo. Sin este respaldo, con el tiempo se convierten en perros. Las opciones estratégicas son invertir mucho para tener una mejor participación de mercado, adquirir competidores para obtener la participación de mercado necesaria o abandonar la UEN. Una empresa, en ocasiones, puede reposicionar los productos de la UEN para llevarlos hasta la categoría de estrellas.
4. Perros: Tiene poco potencial de crecimiento y una baja participación de mercado. Con el tiempo, la mayoría de los perros abandona el mercado. Las opciones estratégicas para los perros son cosechar o desinvertir. Después de clasificar las UEN de la empresa en la matriz, el siguiente paso consiste en distribuir los recursos futuros entre ellas. Las cuatro estrategias básicas que se utilizan son:

1. Construir: si una organización tiene una UEN que considera que tiene el potencial para ser una estrella (quizás un niño problema actual), la construcción sería una meta apropiada. La organización tal vez decida sacrificar las utilidades a corto plazo y utilizar sus recursos financieros para alcanzar su meta.
2. Conservar: si una UEN es una vaca de efectivo con mucho éxito, una meta clave sería conservar o mantener la participación de mercado, de modo que la organización aproveche el flujo de efectivo positivo.
3. Cosechar: esta estrategia es apropiada para todas las UEN, excepto para las clasificadas como estrellas. La meta básica consiste en aumentar la recuperación de efectivo a corto plazo sin preocuparse demasiado por el impacto a largo plazo. Es muy valiosa, sobre todo cuando se necesita más efectivo de una vaca de efectivo con posibilidades a largo plazo poco favorables, debido al bajo crecimiento del mercado.
4. Eliminar: A menudo es apropiado deshacerse de las UEN con poca participación en los mercados de bajo crecimiento. Los niños problema y los perros son más apropiados para esta estrategia. (Lamb et al., 2011, págs. 43-46)

El enfoque del Boston Consulting Group planteó la matriz de crecimiento-participación que se divide en celdas y se utiliza para determinar las contribuciones y los requerimientos de efectivo futuros esperados para cada UEN:

1. Interrogantes: Son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación de mercado es baja. El término interrogante se eligió en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.
2. Estrellas: Son los líderes en mercados de gran crecimiento. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.
3. Vacas de efectivo: Generan gran cantidad de dinero para la empresa y no tienen que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado. Como son los líderes disfrutan de economías de escala y márgenes de utilidad altos.

4. Perros: Generan pocas utilidades o pérdidas. Necesitan ser reestructurados o eliminados.

Los objetivos para asignar a cada UEN son: Estructurar, cuyo objetivo es incrementar el mercado de la UEN, adecuado para las interrogantes; Sostener, del cual el objetivo es preservar la participación de mercado, adecuado para las vacas; Cosechar, es decir, incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo, adecuado para interrogantes y perros y finalmente eliminar, que tiene como objetivo vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos, adecuado para perros e interrogantes. (Kotler, 2001, pág. 13)

2.1.8 Estrategia del mercado meta

Un segmento del mercado es un grupo de individuos u organizaciones que comparten una o más características. Por tanto, es probable que tengan necesidades de productos relativamente similares. La estrategia del mercado meta identifica el(los) segmento(s) del mercado en que es preciso enfocarse. Este proceso comienza con un análisis de la oportunidad de mercado (AOM), es decir, la descripción y el cálculo del tamaño y el potencial de ventas de los segmentos de mercado que a la empresa le interesan, así como la evaluación de los competidores clave en dichos segmentos.

Una vez que la empresa describe los segmentos de mercado, es probable que dirija sus esfuerzos a uno o varios de ellos. Hay tres estrategias generales para seleccionar los mercados meta. Es posible seleccionarlos captando la atención de todo el mercado con una mezcla de marketing, concentrándose en un segmento o despertando el interés de varios segmentos de mercado utilizando mezclas de marketing sencillas.

Es preciso describir con detalle todos los segmentos de mercado a los que una empresa esté dirigida, y debe evaluar los aspectos demográficos y psicográfico, además del comportamiento de los compradores. Si los segmentos se diferencian por su etnicidad, es necesario analizar los aspectos multiculturales de la mezcla de marketing. Si el mercado meta es internacional, es muy importante describir las diferencias en la cultura, el desarrollo económico y tecnológico, y la estructura política que pueden afectar el plan de marketing. (Lamb et al., 2011, págs. 46-47)

Su estrategia puede ser diferenciar su producto del de sus competidores, segmentar su mercado total, posicionarlo en relación con otros productos, establecer y defender cierto nicho, el tiempo para entrar al mercado, etc. La estrategia de la mercadotecnia es una sección sobre qué hacer. Una parte importante de la sección de estrategia de mercadotecnia que se omite con frecuencia son las acciones probables de la competencia cuando implemente su estrategia planeada y lo que hará para aprovechar las oportunidades creadas, solucionar problemas potenciales y evitar amenazas serias. Esta estrategia debe incluirse, porque es otra excelente oportunidad para que usted demuestre que es un estratega planeador de mercadotecnia. (Cohen, 2009, págs. 6-7)

Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento. Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. La unidad de negocio fija estas metas y luego implementa un proceso de administración por objetivos (APO).

Para que un sistema de APO funcione, las metas de la unidad deben cumplir cuatro criterios: Deben acomodarse por jerarquía en orden descendente, de acuerdo con su importancia. El objetivo clave de la unidad de negocios para el periodo podría ser aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión. Los gerentes pueden incrementar las ganancias al aumentar los ingresos y reducir los gastos. A su vez, pueden aumentar los ingresos al aumentar la participación de mercado y los precios.

Las metas deberán ser cuantitativas siempre que sea posible. La meta aumentar la tasa de rendimiento sobre la inversión (ROI) estará mejor enunciado con la meta aumentar el ROI a 15% dentro de dos años. Las metas deben ser realistas. Las metas deben surgir de un análisis de las oportunidades y fortalezas de la unidad de negocios, no de los buenos deseos. Las metas deben ser consistentes. No es posible maximizar las ventas y las ganancias de manera simultánea.

Otras elecciones importantes incluyen las ganancias a corto plazo frente al crecimiento a largo plazo; la penetración profunda en mercados existentes frente al desarrollo de nuevos mercados; las metas de rentabilidad frente a las de no rentabilidad, y el alto crecimiento frente al bajo riesgo. Cada elección requiere una estrategia de mercado diferente. Muchos creen que adoptar la meta de un crecimiento fuerte de la participación de mercado podría implicar la renuncia a grandes ganancias en el corto plazo. (Kotler y Keller, 2012, pág. 50)

2.1.9 La mezcla de marketing

El término mezcla de marketing se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. El gerente de marketing puede controlar cada uno de los componentes de la mezcla de marketing, pero las estrategias de dichos componentes se deben combinar para lograr resultados óptimos. Cualquier mezcla de marketing es tan buena como su componente más débil.

La mejor promoción y el precio más bajo no pueden salvar un mal producto. De modo similar, los productos excelentes pero con distribución, precios o promoción deficientes es muy probable que fracasen. Las mezclas de marketing exitosas están diseñadas con detenimiento para satisfacer los mercados meta.

Las variaciones en las mezclas de marketing no ocurren por casualidad. Los gerentes de marketing astutos crean estrategias de marketing para obtener ventajas sobre sus competidores y satisfacer mejor las necesidades y deseos de un segmento particular del mercado meta. Mediante la manipulación de los elementos de la mezcla de marketing, los gerentes pueden mejorar la oferta para el cliente y lograr un éxito competitivo. La mezcla de marketing se divide en cuatro herramientas:

1. Estrategias de producto: La mezcla de marketing comienza, por lo general, con el producto (P). El centro de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es el ofrecimiento y la estrategia del producto. Es difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o fijar un precio sin conocer el producto que se comercializará. El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio postventa, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores.

Compramos las cosas no sólo por lo que hacen (beneficios), sino también por lo que significan para nosotros (estatus, calidad o reputación). Los productos pueden ser bienes tangibles, como las computadoras, ideas como las que ofrece un consultor, o servicios como el cuidado de la salud. Los productos también deben ofrecer valor para el cliente.

2. Estrategias de plaza (distribución): Las estrategias de plaza, o distribución, se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere. Una parte de esta estrategia es la distribución física, que abarca todas las actividades de negocios que se ocupan de almacenar y transportar la materia prima o los productos terminados. La meta es asegurarse de que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten.
3. Estrategias de promoción: La promoción incluye publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal. El rol de la promoción en la mezcla de marketing es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándoles los beneficios de una organización o producto. Cada elemento de la promoción se coordina y maneja con los otros para crear una combinación o mezcla promocional.

4. Estrategias de fijación de precios: El precio es lo que el comprador debe dar para obtener un producto. A menudo es el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing y el que puede cambiar con mayor rapidez. Las empresas pueden incrementar o reducir los precios con mayor frecuencia y facilidad de lo que pueden modificar otras variables de la mezcla de marketing. El precio es una importante arma competitiva para la organización, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual a los ingresos totales de la empresa. (Lamb et al., 2011, págs. 47-48)

Decidir qué nivel de gastos de mercadotecnia se requiere para lograr los objetivos. Determinar cuál es la relación del presupuesto de mercadotecnia / ventas de sus competidores. Decidir cómo dividir el presupuesto total de mercadotecnia entre las herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos en el mercado meta (mezcla de mercadotecnia). Una clasificación de estas herramientas son las cuatro P's:

1. Producto: representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto. Herramienta más fundamental de la mercadotecnia.
2. Precio: la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto. Herramienta crítica de la mercadotecnia.
3. Plaza o colocación: comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta.
4. Promoción: diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivos para su adquisición.

Por último, decidir sobre la distribución de fondos asignados a mercadotecnia entre los diversos productos canales, medios de promoción y áreas de ventas. Para hacer estas asignaciones estratégicas, los gerentes de mercadotecnia utilizan la noción de las funciones ventas respuestas, esta muestra cómo puede afectarse las ventas por el dinero destinado a cada aplicación posible. (Kotler, 2001, pág. 16)

2.1.10 Implementación del plan de marketing

La implementación es el proceso que convierte un plan de marketing en asignaciones para la acción y se asegura de que estas tareas se realicen de manera que se logren los objetivos del plan. Las actividades de la implementación pueden comprender tareas detalladas, descripciones de actividades, cronogramas, presupuestos y mucha comunicación.

Aunque la implementación es, en esencia, hacer lo que usted dijo que haría, varias organizaciones experimentan fallas en la implementación de la estrategia. Los planes de marketing más brillantes están destinados a fracasar si no se implementan de forma apropiada. Esta comunicación detallada puede ser o no parte del plan de marketing escrito. Si no forma parte del plan, es preciso especificarla en otra parte tan pronto como se dé aviso del plan. (Lamb et al., 2011, págs. 48-49)

Planificar buenas estrategias es solo el primer paso hacia un marketing de éxito. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa debidamente. La implementación de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones de marketing para alcanzar los objetivos estratégicos de marketing. La implementación implica actividades día con día, mes con mes que pongan a funcionar eficazmente el plan de marketing. Mientras que la planeación de marketing se ocupa del que y el porque de las actividades de marketing, la implementación tiene que ver con quien, donde, cuando y como. (Kotler y Armstrong, 2003, pág. 66)

Planificar buenas estrategias es sólo el primer paso hacia un marketing exitoso. Una estrategia de marketing brillante no sirve de mucho si la empresa no la implementa debidamente. La implementación de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones para alcanzar los objetivos estratégicos. Mientras la planeación de marketing se ocupa del qué y del porqué de las actividades de marketing, la implementación tiene que ver con los quién, dónde, cuándo y cómo.

Muchos directores creen que hacer bien las cosas (implementación) es tan importante, o incluso más importante, como hacer las cosas correctas (estrategia). La realidad es que ambos factores son cruciales para el éxito, y las empresas pueden lograr ventajas competitivas mediante una implementación eficaz.

Una empresa podría tener una estrategia prácticamente idéntica a la de otra, pero ganar el mercado gracias a una mejor o más rápida ejecución. No obstante, la implementación resulta difícil; a menudo es más fácil idear buenas estrategias de marketing que llevarlas a la práctica.

En un mundo cada vez más conectado, el personal de todos los niveles del sistema de marketing debe colaborar para implementar los planes y estrategias de marketing. El éxito en la implementación del marketing reside en lo bien que una empresa fusione personal, estructura organizativa, sistemas de toma de decisiones y recompensas, y cultura empresarial, en un programa de acción coherente que apoye sus estrategias.

En todos los niveles, la empresa debe contar con personal que tenga las habilidades, la motivación y las características personales que se necesitan. La estructura de organización formal de una compañía desempeña un importante papel en la implementación de la estrategia de marketing, y lo mismo puede decirse de sus sistemas de toma de decisiones y recompensas. (Kotler y Armstrong, 2008, pág. 55-56)

2.1.11 Evaluación y control

Una vez implementado el plan de marketing, es necesario evaluarlo. La evaluación comprende medir el grado al que los objetivos de marketing se han logrado durante el periodo específico. Cuatro razones comunes por las que no se logra un objetivo de marketing son objetivos de marketing irreales, estrategias de marketing inadecuadas en el plan, implementación deficiente y cambios en el entorno después que el objetivo se especificó y la estrategia se implementó.

Una vez que el plan se elige e implementa, es necesario monitorear su efectividad. El control proporciona los mecanismos para evaluar los resultados del marketing con base en los objetivos del plan y para corregir las acciones que no ayuden a la organización a lograr tales objetivos dentro de los lineamientos del presupuesto. Las empresas deben establecer programas de control formal e informal para que toda la organización sea más eficiente.

Quizás el dispositivo de control más extenso que está al alcance de los gerentes de marketing es la auditoría de marketing, una evaluación profunda, sistemática y periódica de los objetivos, estrategias, estructura y desempeño de la organización de marketing. Una auditoría de marketing ayuda a la gerencia a distribuir con eficiencia los recursos de marketing. Tiene cuatro características:

1. Amplia: La auditoría de marketing cubre todos los aspectos principales de marketing que una organización enfrenta y no sólo los problemas.
2. Sistemática: La auditoría de marketing se lleva a cabo en una secuencia ordenada y cubre el entorno de marketing, el sistema de marketing interno y las actividades de marketing específicas de una organización. Después del diagnóstico se elabora un plan de acción con las propuestas a corto y largo plazos para mejorar la efectividad general del marketing.
3. Independiente: La auditoría de marketing es realizada, por lo general, por un elemento interno o externo con la suficiente independencia para tener la confianza de la alta gerencia y ser objetiva.

4. Periódica: La auditoría de marketing se debe llevar a cabo de forma regular y no sólo en momentos de crisis. Ya sea que parezca tener mucho éxito o estar en graves problemas, cualquier organización puede beneficiarse en gran medida con una auditoría de este tipo.

Aunque el propósito principal de esta auditoría es elaborar un perfil completo del esfuerzo de la organización y proporcionar las bases para desarrollar y revisar el plan de marketing, también es una excelente forma de mejorar la comunicación e incrementar el nivel de conciencia hacia el marketing dentro de la organización: se trata de un vehículo útil para vender la filosofía y las técnicas de marketing estratégicas a los otros miembros de una organización. (Lamb et al., 2011, págs. 49-50)

Las organizaciones de mercadotecnia casi siempre están encabezadas por un subdirector que desempeña dos funciones, coordinar el trabajo de todo el personal de mercadotecnia y trabajar de cerca con los subdirectores de otras áreas funcionales. La eficacia del departamento depende de la eficacia de cómo se selecciona, capacita, dirige, motiva y evalúa al personal. Puede distinguirse tres tipos de control de la mercadotecnia:

1. Control del plan anual: Para asegurar que se está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron.
2. Control de la rentabilidad: Medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de los pedidos, se emplea el análisis de rentabilidad de la mercadotecnia para medir la rentabilidad de distintas actividades de mercadotecnia, también se requiere de estudios de eficiencia de mercadotecnia.
3. Control estratégico: Para evaluar si la estrategia de mercadotecnia de la compañía aún es adecuada para las condiciones del mercado, la evaluación se realiza mediante la auditoría de mercadotecnia. (Kotler, 2001, pág. 16)

En la sección de implementación y control se calculara el punto de equilibrio y predecirá otra información importante que contribuya a controlar el proyecto, una vez que este implementado. Calculara también las proyecciones de ventas y el flujo de efectivo en una base mensual por un periodo de tres años y determinara los gastos de establecimiento en un presupuesto mensual. Después de la implementación, puede utilizar esta información para mantener controlado el proyecto. Así, si el presupuesto se excede, sabrá donde reducir o reasignar recursos. Si las ventas no son como deberían, sabrá donde enfocar su atención para realizar una mejora. (Cohen, 2009, pág. 7)

Dado que durante la implementación de los planes de marketing pueden presentarse muchas sorpresas, el departamento de marketing debe practicar un constante control de marketing. El control de marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos.

El control de marketing comprende cuatro pasos: Primero, la dirección establece metas de marketing específicas, luego mide su desempeño en el mercado, después evalúa las causas de cualesquiera diferencias que haya entre el desempeño esperado y el real, por último, emprende acciones correctivas para cerrar las posibles brechas entre sus metas y el desempeño logrado.

Esto podría requerir modificar los programas de acción o incluso las metas. El control operativo implica cotejar el desempeño actual con el plan anual y emprender acciones correctivas si es necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas, utilidades, y de otro tipo establecidas en su plan anual; también implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales.

El control estratégico implica determinar si las estrategias básicas de la empresa son congruentes con sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing pueden volverse anticuados en poco tiempo, y cada empresa debe volver a evaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado.

Una herramienta importante para implementar ese control estratégico es la auditoría de marketing: un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, de los objetivos, las estrategias y actividades de una empresa practicada para determinar áreas problemáticas y oportunidades.

La auditoría proporciona información excelente para elaborar un plan de acción que mejore el desempeño de marketing de la empresa. La auditoría de marketing cubre todas las áreas importantes de marketing de un negocio, no solamente los puntos problema. Se evalúa el entorno, la estrategia, la organización, los sistemas y la mezcla de marketing, así como su productividad y rentabilidad. Por lo regular, una entidad externa objetiva y experimentada realiza la auditoría. Los hallazgos podrían resultar sorprendentes, y en ocasiones desconcertantes, para la gerencia. Luego, la gerencia decide qué medidas son razonables y cómo y cuándo las implementará. (Kotler y Armstrong, 2008, pág. 57)

Capítulo III: Presupuesto para la implementación del plan de marketing para una empresa

En este tercer capítulo conoceremos la importancia de hacer un presupuesto a la hora de implementar un plan de marketing ya que si la empresa no cuenta con fondos suficientes no podrán implementar el plan en el momento, también conoceremos el concepto de presupuesto para poder entender de manera más racional de lo que se habla en este capítulo que estemos claro de que es presupuestar y la manera de cómo hacerlo.

Otro punto clave es la finalidad de la calendarización ya que una vez que se han diseñado todas y cada una de las estrategias del plan, es necesario integrarlas en un calendario anual de actividades. Y por último la presentación del plan de marketing una vez finalizado el documento escrito formal por el encargado de marketing, hay que presentarlo a sus superiores o personas interesadas en el documento para que den su opinión acerca del informe presentado y puedan de esta manera tomar la decisión para la aprobación del plan para ponerlo en marcha y cumplir con nuestro objetivos y metas propuestos.

3.1 ¿Qué es presupuesto?

Cuando se realiza un análisis del presupuesto es importante reconocer las diferencias entre los términos presupuesto y pronóstico, ya que en ocasiones se confunden. El presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas, mientras que el pronóstico consiste en las predicciones de resultados futuros, sean o no numéricos.

Por ejemplo, el presupuesto de ventas nos indica la cantidad de dinero o recursos que serán destinados al área de ventas para sus actividades, mientras que el pronóstico de ventas nos informa los resultados que se esperan a través de la realización de dichas actividades. (Valiñas, 2007, pág. 158)

El plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing mix culminan con la definición de un presupuesto de marketing que asigna recursos a la consecución de los distintos objetivos. Sin una dotación de recursos adecuada las estrategias marketing no pueden tener éxito y los objetivos no pueden lograrse. No se puede esperar un aumento de la cuota de mercado en el segmento de instituciones pequeñas, sin dedicar recursos a su consecución.

La estrategia de enfoque concentrado, en el segmento de grandes instituciones, requiere menos recursos que una estrategia de aumento de cuota en un mercado creciente. La concreción del presupuesto de marketing es quizá la tarea más difícil del proceso planificador. Si bien la concreción del presupuesto no es un proceso preciso, debe existir una conexión lógica entre estrategias, objetivos y presupuesto de marketing. (Best, 2007, pág. 425)

3.2 ¿Cómo presupuestar el coste de un plan de marketing?

A la hora de elaborar un presupuesto de marketing se pueden distinguir tres caminos, que pasamos a describir: Presupuesto de arriba a abajo: se parte de la fijación del presupuesto de marketing como un porcentaje de la cifra de ventas. En este caso el presupuesto de marketing se establece como un porcentaje de las ventas futuras proyectadas; Presupuesto basado en el mix de clientes: a la hora de fijar el presupuesto de marketing se diferencia entre los recursos necesarios para adquirir clientes nuevos y los que requieren para mantenerlos leales y presupuesto de abajo a arriba: se asigna una cifra a cada elemento del esfuerzo de marketing, contemplado en el plan, para la realización de unas tareas determinadas. (Best, 2007, pág. 425)

1. Presupuesto por porcentaje de ventas: En este método es necesario conocer el anterior del departamento de ventas, ya que con esta base se asigna un porcentaje sobre las ventas brutas del año anterior. Generalmente este porcentaje varía entre 2% y 9%, en el caso del área de mercadotecnia. Este método es representativo de una situación de mercado determinada, pero no es recomendable cuando existen situaciones generadas por variables incontrolables, como inflación, paridad de la moneda, etc.

En este método solo es recomendable en un entorno económico sano y estable, pues en caso contrario se estará reduciendo al mismo ritmo que las ventas, lo que limitara las actividades que se puedan generar para incrementarlas. Una de las grandes ventajas de este método es que permite llevar un control absoluto de la dirección general sobre los egresos de la empresa y evita la descapitalización.

2. Presupuesto por paridad comparativa: La empresa establece su presupuesto de mercadotecnia de acuerdo con las actividades que está desarrollando la competencia, para poder establecer una carrera directa y vigorosa. El método de paridad competitiva permite mantener la participación de mercado y la competencia con el o los líderes de mercado; por supuesto, se requiere disposición para invertir una fuerte cantidad, de no ser así, será imposible mantener este método. La mayor ventaja de este método es no permitir que la competencia tome ventajas importantes sobre nuestra empresa.
3. Presupuesto con base cero: Este método fue aplicado por Texas Instrument; consiste en que cada uno de los responsables de la planeación establece los recursos presupuestales necesarios para la realización de su actividad, sin considerar los ejercicios de años anteriores.

Este método resulta muy efectivo siempre y cuando los presupuestos autorizados justifiquen plenamente los gastos que se erogaran, es decir, los ingresos futuros por actividades de mercadotecnia. La gran desventaja de este método es que puede generar fuertes desembolsos para la empresa que no generen ingresos que los justifiquen.

4. Presupuesto por asignación: A pesar de que ha sido comprobada la ineficiencia de este método, sigue siendo aplicado por algunas empresas. Consiste en la asignación de una cantidad máxima a cada una de sus áreas para gastos autorizados, los cuales se mantienen fijos durante todo el año y son consecuencia de una decisión basada en la situación financiera de la compañía. El método llega a resultar ineficaz, ya que no atiende las necesidades de crecimiento e inversión que generen nuevos y más atractivos negocios, pero permite a la empresa tener un control total sobre sus gastos.
5. Presupuesto por incremento: En este método, al presupuesto del año anterior se le incrementa una cantidad que resulta de sumar índices de inflación o factores macroeconómicos. No es muy recomendable, ya que los índices mencionados no siempre responden a una situación de mercado real, además de que al igual que el de porcentaje de ventas, pierde valor real con el paso del tiempo. Una de las ventajas del método es que permite el control estricto de los gastos de la empresa. (Valiñas, 2007, págs. 158-160)

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa. (Muñiz, 2016)

3.3 Finalidad de la calendarización

Una vez que se han diseñado todas y cada una de las estrategias del plan, es necesario integrarlas en un calendario anual de actividades. La finalidad de la elaboración de este método es organizar las actividades del área de mercadotecnia, aunque existen otras ventajas, entre las que destacan:

1. Verificar que las actividades tengan una correspondencia directa con los objetivos; de forma que exista una lógica entre las actividades programadas y las intenciones de la empresa. Evitar que las actividades de mercadotecnia se interpongan entre si y disminuyan su eficacia. Es común que si la planeación no está verificada en tiempos y fechas traslapen, lo que originaría que dejaran de ser efectivas.
2. Visualizar que las actividades mantengan una adecuada distribución a lo largo del año, lo que propicia la comunicación continúa con el consumidor; estratégicamente, debe existir esta continuidad para evitar que pierda interés en los productos de la empresa o los olvide.
3. Incrementar la eficacia de las estrategias, a través de una selección cuidadosa de las mejores etapas de comercialización y comunicación en el mercado. Todas y cada una de las estrategias debe ser incluida en el calendario de actividades de mercadotecnia; sin embargo, es posible organizar tiempos independientes, de forma que se cuente con un calendario de medios, otro de promociones, otro de estudios de mercado, etc.

No es estrictamente necesario incluir todas y cada una de las tácticas en el calendario de actividades, pues resultaría sumamente complejo; sin embargo, es conveniente realizar calendarios alternos que permitan tener presentes cada una de estas tácticas, para que puedan cumplirse con oportunidad. (Valiñas, 2007, págs. 150-151)

Una vez distribuidos los recursos hay que definir un cronograma para poder medir la consecución de los resultados esperados. La realización de este paso requiere explicitar el momento de medición de los objetivos específicos (cuota de mercado, ventas y beneficios), de tal forma que se pueda hacer un seguimiento del éxito o fracaso de la aplicación del plan de marketing.

Hay que distinguir entre las unidades de medida externas, de cara a los mercados, (notoriedad y satisfacción del cliente, disponibilidad del producto, percepciones de producto y servicios...) y las unidades de medida internas (ventas, márgenes de contribución, contribución total y contribución neta de marketing).

Cada forma de presentación de resultados tiene sus ventajas y desventajas. La presentación ingresos por ventas es la más fácil de llevar a cabo, porque los datos de la empresa suelen utilizar este formato. La presentación volumen de unidades presenta el plan de marketing con cifras en número de unidades vendidas. Finalmente, una empresa que venda muchos productos y servicios puede decidir presentar el plan en formato cliente con cifras expresadas en relación con el concepto cliente. Evidentemente, el desarrollo del plan, cualquiera que sea el formato escogido, contiene muchos más detalles.

El grado de credibilidad de estas estimaciones de resultados futuros es proporcional al grado de credibilidad de los factores clave de éxito previamente definidos, de las estrategias de marketing diseñadas, y de los presupuestos elaborados para apoyar la realización de las estrategias de marketing táctico. Si los puntos de partida no son creíbles, tampoco lo serán las cifras de resultados esperados a controlar.

La valoración de los resultados supone el seguimiento de los resultados externos, cara al mercado y de los resultados internos, beneficios esperados en la empresa. El seguimiento debe realizarse de acuerdo con las fechas señaladas en el cronograma de seguimiento de resultados. Si el plan de marketing falla en el cumplimiento de los objetivos definidos en la sección plan estratégico del mercado, este hecho habrá que valorarlo en relación con toda la información utilizada a lo largo del proceso de elaboración del plan de marketing.

A la hora de analizar las desviaciones, la empresa cuenta con varias opciones. Una de ellas es analizar si ha habido desviaciones en precios, costes, comportamiento de los clientes y de los canales, ejecución del presupuesto, para determinar si, de hecho, existen oportunidades para mejorar los resultados.

Otra segunda alternativa sería analizar el plan de marketing en su totalidad. Se revisaría el análisis de la situación y de la definición de los factores clave de éxito, para determinar si existen alternativas estratégicas de marketing táctico que puedan funcionar mejor, a la hora de conseguir los objetivos de resultados. En cualquiera de los casos, lo que sí queda claro es que la definición de estrategias debe guardar relación con el análisis de la situación, los factores clave de éxito, o los recursos disponibles en la empresa, y finalmente, la definición de estrategias debe alinearse con las proyecciones de los resultados externos e internos.

Por supuesto, otra opción sería abandonar el desarrollo de la oportunidad de mercado escogida. Pudiera ocurrir que ninguna de las alternativas estratégicas consideradas pudiera proporcionar el nivel deseado de resultados, con credibilidad y confianza. Cuando éste sea el caso, lo mejor que puede hacer la empresa es abandonar la oportunidad de mercado, previamente identificada y asignar sus recursos financieros y de tiempo, a otras oportunidades de mercado. (Best, 2007, págs. 427-429)

3.4 Presentación del plan de mercadotecnia

Aunque la presentación del plan de marketing es algo extrínseco al mismo y que pertenece a su aspecto formal, no suponiendo propiamente el desarrollo de una etapa, no hay que olvidar que este debe ser aprobado por la alta dirección de la empresa, por ello se deberá llevar a cabo una estrategia de presentación. Para lo cual y principalmente, debe ser redactado de forma profesional, haciendo hincapié en aquellos datos más relevantes.

Se deberá comenzar con un capítulo cero de introducción en el que se justifique la realización del plan así como de un resumen ejecutivo, en el que se indique claramente cuál es la ventaja competitiva de la empresa, el factor de diferenciación de su producto o servicio y la oportunidad que se ha visto en el mercado. Esto es, a través de la lectura de la introducción y del resumen ejecutivo, se deberá obtener una idea clara y concisa, a la vez que breve, del desarrollo del plan.

También llevará abundancia de cuadros explicativos y gráficos que facilitarán la lectura a las personas menos familiarizadas con los términos de marketing, por ello es necesario excluir los términos más técnicos y reemplazarlos por otros más fáciles de comprender; en el caso de que sea necesaria su utilización, deberán ser explicados.

Los datos que se obtengan de la investigación comercial, así como todos aquellos derivados de la recopilación de datos obtenidos del análisis de la situación, deberán ser incluidos en el apéndice del plan y representados, a ser posible, en gráficos que faciliten su comprensión y lectura. De esta forma, la presentación del plan de marketing será más ágil, quitándole la densidad y pesadez que representa la exposición de los mismos.

Es interesante que el plan explique por qué se desestiman y desechan algunas de las alternativas para recalcar que estas han sido consideradas en su justa medida. Es muy importante tener en cuenta que, a la hora de presentar el plan ante el consejo de administración o el comité de dirección, se deben utilizar medios tecnológicos que hagan esta presentación más amena, hoy en día requiere al menos una presentación en power pointy con cañón a una pantalla.

Este medio nos servirá para apoyar nuestra argumentación. Nunca debemos olvidar que el departamento de marketing debe vender el plan de marketing a la alta dirección de la empresa, utilizando técnicas de marketing a través de las cuales se demuestre su validez y fiabilidad. (Muñiz, 2016)

El plan de mercadotecnia como un producto, es decir, el plan de mercadotecnia es tanto un documento de ventas como un producto que representa su concepto para el proyecto o negocio. Debe ser el producto más profesional que pueda crear, hay un viejo dicho que reza: no se puede juzgar un libro por su portada. Quizá sea cierto pero eso no tiene nada que ver.

Un plan con apariencia profesional tiene mucha más posibilidades de éxito que uno que sea muy creativo con información precisa, pero presentado en desorden, con errores gramaticales u ortográficos, por lo tanto su plan de mercadotecnia debe verse tan bueno como es, si lo logra, la ventaja psicológica es suya.

El lector procederá desde la premisa de que su plan es preciso y que usted sabe de lo que habla. Por otra parte, si su plan no tiene aspecto profesional, el contenido debe superar un prejuicio, negativo significativo. Veamos lo que puede hacer para que su plan parezca más profesional.

Lo primero es que lo mecanografía una persona, para que la impresión tenga un estilo y formato consistente, debe estar limpio, libre de errores tipográficos y de correcciones obvias. En esta época de la computarización, esto no debe presentar problemas. Emplee un método estandarizado de escritura a máquina y de ordenamiento de las secciones del plan. El método que elija carece de importancia, al menos que le especifique quien le haya podido preparar el plan. La estandarización significa también una sola manera de elaborar las notas de pie, la bibliografía, etc. Hay disponibles varios manuales de estilos, por lo que puede elegir uno y seguirlo.

En ocasiones, cuando varias personas trabajan en un plan de mercadotecnia, se asignan distintas secciones del mismo a cada participante. Aunque no hay nada inherente malo en esto, debe asignarse a una persona la tarea de reunir el producto general para asegurar la escritura, el estilo, la mecanografía y el formato sean consistentes.

Si no se nombra un coordinador no es raro encontrar secciones que no encajan entre sí. Me entristece decir que vi una conclusión en una sección nulificada por una afirmación en otra sección. He visto también terminología inconsistente entre las diferentes secciones. Si diferentes personas realizan la mecanografía o la impresión, el plan de mercadotecnia puede tener una apariencia inconsistente, debido a los diversos estilos de mecanografía, el tono de la impresión. Los márgenes, el tipo de letra y el papel esto garantizan un producto con mal aspecto por lo que no debe permitir que le suceda.

Las ilustraciones y graficas deben incluirse como parte del plan de mercadotecnia. No obstante nunca incluya ilustraciones ni información innecesaria solo para aumentar con material superfluo el plan de mercadotecnia y hacer que parezca más sustancial.

La información que pueda distraer de la presentación puede añadirse como apéndice. La forma de encuesta utilizada para realizar la investigación podría ser un ejemplo. No obstante, aun la información en el apéndice debe ser necesaria, pertinente y no mero añadido para aumentar el tamaño del documento.

El plan de mercadotecnia no tiene un tamaño mínimo. Muchas empresas de inversión prefieren redacciones cortas, digamos de 50 páginas o menos. Por qué revisan tantos planes de mercadotecnia y de negocios que prefieren tener los hechos esenciales en el plan y solicitar información adicional solo si es necesario.

Esto no suele ser el caso si prepara el plan de mercadotecnia en el salón de clase, si alguien le paga para que lo elabore o si desarrolla uno como miembro de la corporación grande. En estas circunstancias es mejor asegurar que toda la información esté al alcance desde el inicio, esto requerirá al menos 50 páginas o más.

Haga su plan lo bastante grande para contar toda su historia, considerando siempre lo que los lectores desearan saber. Si necesita más paginas para exponer la situación esencial, úselas. Por otra parte, si abarco la información que consideraba necesaria para su lector deténgase y no rellene.

El punto final que debe considerar es la encuadernación, algunos planes excelentes son mecanografiados con limpieza y recopilados con información correcta y completa; sin embargo carecen de apariencia profesional simplemente porque se usó una encuadernación económica. Aunque es fácil y poco costoso conseguir una encuadernación excelente. Muchos no lo hacen con sus planes.

Durante la presentación formal en la mayoría de los casos es insuficiente preparar solo el plan de mercadotecnia. Debe efectuar también una presentación formal del mismo a alguien más, quizás los interesados en financiarlos o a la gerencia más alta en su compañía, la cual debe aprobarlo para ponerlo en marcha. Tal vez su profesor le pida que realice una presentación formal de su plan en el aula.

En todos los casos primeros deben de considerar el objeto de presentación. En general el motivo de un plan de mercadotecnia es persuadir a la gerencia o a los inversionistas para que asignen fondos que le permita implementar su proyecto. Recuerde que nadie dará dinero por su plan, a menos que estén convencidos de que tendrá éxito y le producirá dinero.

¿Qué desean saber estas personas? Querrán saber cuánto dinero pueden ganarse, cuánto dinero se necesitara de ellos y cuándo y cuánto tiempo transcurrirá antes de que lo recuperen, que harán exactamente con el dinero y porque tendrá éxito con su proyecto. Sin embargo, aunque su esquema de su plan de mercadotecnia puede usarse como lo describió en capítulos anteriores, tal vez sean necesarios algunos cambios menores para maximizar el impacto de su presentación. Este es un esquema para una presentación formal:

1. Introducción. En esta parte se cubre la información en resumen ejecutivo, incluyendo la oportunidad y por qué existe, el dinero que se ganara, el que será necesario y alguna información financiera breve como la rentabilidad de la inversión para apoyar la extensión de la oportunidad como usted la ve. El por qué tendrá éxito. En esta sección expondrá su análisis de la situación, el monitoreo ambiental y la investigación que llevo a cabo para apoyarlo. Termine el apartado con problemas, oportunidades y amenazas, además de las metas y objetivos del proyecto. Finalmente explique su ventaja competitiva diferenciable. El mensaje esencial en esta parte es porque tendrá éxito, aun cuando otros hayan fracasado.
2. Estrategias y tácticas. Aquí analizará la estrategia que va a seguir y las tácticas para implementarlo. Pronóstico e información financiera. En esta parte analizará su pronóstico, el programa de desarrollo del proyecto, el estado de pérdidas y ganancias, las razones financieras y la información. Describirá con detalle qué y cuanto lo necesita. En ocasiones, debido al tiempo limitado disponible para la presentación, quizás tenga que recortar esta sección y presentar únicamente los puntos principales. La información financiera importante siempre debe estar disponible para que la sección de preguntas y respuestas que sigue puede proporcionar información adicional, si requieren.
3. Conclusión. En esta parte final de su presentación formal, expondrá de nuevo la oportunidad y porque tendrá éxito con esto, el dinero que se requiere y la rentabilidad esperada para la inversión. Ya lo explico ahora aclare por qué lo explico.

Su primer paso al prepararse para la presentación es obtener las respuestas a varias preguntas importantes. Estas incluyen hora y fecha de su presentación, donde tendrá lugar, tiempo disponible, quien será la audiencia y propósito de su presentación. Debe pensar también en la actitud de la audiencia, su conocimiento y nociones preconcebidas, y cuanto requiera atención particular. Después de obtener esta información, puede anotar los puntos principales que cubrirá. Es probable que 99 veces 100, el propósito de presentar su plan de mercadotecnia sea obtener recursos.

Esto es cierto si es un empresario que presenta un plan de mercadotecnia al ejecutivo de préstamos de un banco, a un inversionista especulativo o a otra persona que le prestara dinero o si usted es empleado de una compañía y le pidiera que preparara un plan como una inversión potencial. La excepción es un plan que haya preparado como asesor de un empresario o una corporación mayor interesado. En este caso, su objetivo principal es demostrar que hizo su trabajo preparando un plan que su cliente puede utilizar para la obtener recursos y ponerlos en práctica.

Medite y anote las respuestas a estas pregunta, porque pueden afectar lo que va a exponer y como lo hará. Su siguiente paso es elaborar un esquema de sus puntos principales y de apoyo. Para este esbozo, no necesita seguir el esquema del informe escrito del plan de mercadotecnia. Recuerde que quizá desee cambiar el orden al presentar los diferentes elementos, dependiendo de su audiencia y antecedente, intereses y preocupaciones.

Con diferentes audiencias, debe subrayar distintas secciones o temas. Si la audiencia es principalmente financiera, no omita la información financiera, ¡enfáticela! Por otra parte, a una audiencia de ingenieros quizá le interese más los aspectos técnicos de su producto, su fabricación y así por el estilo. Puede excluir alguna información financiera con el fin de dejar espacio para informar más técnicas. Ahora, es probable que esté trabajando en esto para una clase de mercadotecnia bajo la dirección de su profesor de mercadotecnia. ¿Necesito decir que debe destacar en su plan? La siguiente técnica suele ser útil para preparar el esquema y sus puntos de apoyo.

Obtenga tarjetas de 7.5 x 12.5 cm y, sin detenerse a pensar, anote todo lo que debe subrayar en su presentación, un punto por tarjeta. No trate de coordinar u organizar nada en este momento, si tiene estadísticas que considera que deben incluirse anécdotas, citas o incluso bromas, anote cada una en una tarjeta por separado.

Una vez que haya escrito todas las ideas posibles, empiece a organizar las tarjetas por punto principales y puntos de apoyo. Las estadísticas serán puntos de apoyo para algunos puntos principales, al igual que las anécdotas, bromas y citas. L utilizar este sistema, pronto tendrá un conjunto de tarjetas para cada elemento principal de su presentación. Se organizaran automáticamente de una manera lógica.

Después de terminar su presentación ordenando sus ideas por medio de estas tarjetas, puede redactar un boceto completo. Note que es un sistema flexible. Puede intercambiar o añadir tarjetas y puntos a su presentación cuando surjan nuevas ideas. Advierta que no hable de escribir un discurso. Su presentación nunca debe estar escrita palabra por palabra. Si lo está, es probable que l desarrolle de esa manera.

Los discursos de planes de mercadotecnia son insípidos y aburridos. Usted quiere que su presentación del plan de mercadotecnia refleje el trabajo la precisión y el potencial que representa para quien lo implemente, principalmente, desea que sea excitante. Esto no es posible con un discurso escrito por ellos, deje su presentación en borrador. Una vez que lo termine, puede empezar a planear sus ayudas visuales.

Las ayudas visuales pueden aumentar en gran medida el impacto de su presentación y siempre deben utilizarse al presentar un plan de mercadotecnia. Las opciones básicas son diapositiva de 35mm, transparencia para retroproyector, graficas, folletos, videos, presentaciones en computadoras o pizarrones. Todos tienen ventajas y desventajas. Examinemos cada una por separado.

Un proyector de 35 mm y diapositiva de 35 mm, son fáciles de transportar. Además, las diapositivas pueden ser a color, con apariencia sumamente profesional. Las desventajas son el tiempo para prepararlas, el costo y la dificultad de cambiar una dispositiva una vez elaborada.

En la actualidad existen sistemas para crearlas por computadoras y luego mejorarlas en cuanto color u otra forma con rapidez y a un costo relativamente bajo por unidad. No obstante, el costo del equipo es de varios miles de dólares. Este sistema no está disponible para todos.

Las transparencias para retroproyector son tan manejables como las diapositivas de 35mm. En su mayoría estos proyectores son más pesados, incómodos y menos portátiles, aunque algunos modelos son tan cómodos como los proyectores de diapositiva y solo un poco más grandes. La preparación profesional de las transparencias supone cierto tiempo. Sin embargo, si cuenta con el material gráfico de la cámara, muchas fotocopiadoras pueden generar transparencias instantáneas a partir de dicho material.

Asimismo, los programas de autoedición le permiten preparar transparencias con calidad profesional. Otra ventaja es que puede escribir sobre ellas mismas habla. Como resultado, también puede modificarlas si es preciso lo que es imposible con una diapositiva de 35mm. Aunque pueden hablar y operar un retroproyector con este tipo de transparencia al mismo tiempo, es más difícil que con un proyector de 35 mm que puede manejar a control remoto.

Las gráficas pueden ser de la variedad móvil o una tarjeta grande o dispositivo de plástico que se usa con otras ayudas visuales. Son muchos menos portátiles que las diapositivas de 35mm, las transparencias o folletos. Una ventaja, es que las personas con talento artístico pueden elaborarlas por su cuenta y así no necesitan tanto tiempo como con las transparencias preparadas profesionalmente o las diapositivas de 35 mm sin embargo, si crea sus gráficas, es importante que no las haga la noche anterior. Siempre deje tiempo suficiente para revisar su precisión, los errores tipográficos, etc. Si las hace la noche anterior, es muy probable que cometa errores.

Los folletos son fáciles de elaborarlos. Pueden reproducirse en cantidad, incluso a color si quiere. Es factible cambiarlos y sustituir la información antigua con nueva. Ahora bien, tienen dos desventajas principales: Primero, si la información es extensa y la audiencia grande, debe llevar y distribuir una cantidad considerable de material; Segundo el auditorio puede leer por adelantado sus folletos y perderse de los puntos que usted exponga.

Al mismo tiempo se puede arruinar la secuencia que usted creó en su preparación si la audiencia lee antes su culminación ingeniosa. Los folletos que son duplicados exactos de las transparencias o programas multimedia son excelentes respaldos si algún medio electrónico falla. También son útiles cuando los interesados piden reproducciones de sus transparencias.

Una presentación con videocinta ofrece mucha flexibilidad y puede añadir interés a su presentación. No obstante, hay inconvenientes. Primero no se deja llevar tanto de su presentación en película que haga del video toda su presentación, a menos que se lo hayan solicitado. Practique con la cinta para asegurarse que el tiempo encaja con el resto de su presentación. Por supuesto, debe tener disponibles un televisor y una videocasetera u otros medios para mostrar su video.

Casi todos los presentadores trabajan con equipo ajeno y a menudo lo ven por primera vez cuando van a efectuar su presentación y puede irritar a la audiencia. La tecnología más moderna en computadoras han avanzado hasta el punto en que resulta fácil desarrollar presentaciones multimedia muy tecnificadas y utilizadas con una computadora portátil y un dispositivo que las vincule con un proyector. Power point es quizá el más popular. Una vez más existe el peligro de dejarse llevar por los efectos de sonidos y probabilidades visuales. Durante la presentación esto puede distraerlo del propósito básico. Tenga cuidado con el equipo.

Practique con el equipo que utilizará. He visto a presentadores que empiezan su presentación solo para descubrir que el equipo disponible no es compatible con los que reunieron y que nadie puede ver la presentación, excepto en completa oscuridad, y en estas condiciones no puede leer sus notas. Los presentadores veteranos de multimedia siempre tienen proyectores como respaldo.

Los pizarrones para gises o los pintarrones pueden ser útiles durante las presentaciones. Las desventajas, principales es que no puede preparar material con anticipación. En este caso, la ventaja es también la desventaja, porque hay mucho más arte escénico y espontaneidad si la audiencia ve el punto que usted desea expresar mientras lo escribe.

No obstante, en general hay muchas desventajas con los pizarrones que, en el mejor de los casos, solo pueden usarse como un auxiliar de los otros sistemas. Estas incluyen la dificultad para transportarlos, el material no es permanente, no puede utilizar el material para refrescar su memoria (una ventaja con los otros cuatro sistemas visuales) y no siempre dar su presentación.

Cualquiera que sea el sistema de ayuda que planea utilizar, prepárelo cuanto antes, incluso antes de empezar a practicar y no espere hasta momento. Reconociendo que intente ensayar su presentación ajustándose al tiempo que le destinaron, al menos una vez. Cuando este razonablemente seguro de que los puntos principales de su presentación no cambiaran, cree sus visuales. Un motivo es el tiempo que se requiere su elaboración (siempre es más prolongado de lo que creía). También conviene que dedique espacio para examinar el material que alguien más elaboro para usted.

Después de efectuar cientos de presentaciones utilizando este método, descubrí que en 90%de los casos aparecen errores tipográficos. Si prepara sus ayudas visuales en el último minuto, quizá encuentres que no hay tipo suficiente para corregirlo. Una vez que desea respecto a sus ayudas visuales, elabórelas de inmediato. Puede practicar con ayudas visuales de imitación mientras preparas las reales.

Uso de productos como ayudas visuales: En ocasiones cuenta con el producto con el producto que es el objeto de su plan de mercadotecnia. Esto puede ser muy útil para aumentar el interés en su presentación. No obstante, si utiliza productos como parte de sus ayudas visuales, asegurarse de su pertinencia. Si su producto es interesante y vale la pena ver el giro particular o la ventaja única del mismo, entonces conviene mostrarlo. Por otra parte, si su plan de mercadotecnia concierne a un producto conocido, no lo utilice como una ayuda visual, a no ser que haya un aspecto único que deba verse o demostrarse. Aproveche mejor el tiempo con que cuenta.

Para resumir la exposición sobre ayudas visuales me gustaría que considerara los siguientes puntos cuando prepare su presentación: asegurarse de usar ayudas que contengan material fácil de leer, sin demasiada información; deben causar impacto en la audiencia y reforzar lo que usted dice o facilitar la comprensión de lo expone si hay demasiada información en una sola vista, su audiencia puede perderse y si la letra es demasiado chica, su audiencia no podrá leer lo preparado.

Incluso sus técnicas de señalamiento pueden ser importantes. Si va a utilizar un señalado, tenga cuidado de no girar el cuerpo de manera que obstruya la visión a algún espectador. La mejor forma de evitarlo es seguir estas reglas: si está de pie a la derecha de la vista de su presentación, tenga el señalador en la mano izquierda. Esto evitara que dé la espalda a la audiencia y estorbe a los espectadores que están a su derecha. Por otra parte, si se encuentra de pies a la izquierda de la vista, use el señalador en la mano derecha.

De esta manera no dará la espalda ni obstruya la visión a quienes se hallen a su izquierda. Tapa sus ayudas visuales no las use. Exhibir demasiado andas visuales al mismo tiempo solo causa distracciones. Puede ocasionar que su audiencia se interese más en estas que en usted. Por tanto muestre una ayuda visual; luego, solo cuando esté listo.

Se debe enfatizar que nunca debe memorizar nada. Si trata de memorizar su presentación, puede olvidarlas. La memorización o es necesaria. Tampoco es preciso que lea su presentación. Aprendí esta lección de la manera más difícil. Al fin de presentar su plan de mercadotecnia de una forma sobresaliente, no tiene que memorizar nada. No necesita iniciar leyendo un discurso, conoce su tema mejor nadie, una vez que esté preparado lleva a cabo la presentación mientras utiliza sus ayudas visuales para apoyar lo que dice. Esto le permitirá comunicarse con la audiencia para un impacto máximo. De esta manera puede lograr una gran presentación.

Si sus ayudas visuales están completas en la práctica, utilícelas durante la práctica. Si no, escriba el contenido de esta en hojas de papel de 20 x 26.5 cm y practique con ellas. Puede utilizar las tarjetas que preparo para ayudarse a recordar los puntos principales.

Si usa tarjetas para recordar los puntos principales del contenido de sus ayudas visuales no escriba más de una palabra en las tarjetas, de lo contrario terminara leyéndolas. Una vez que empiece a leerlas, es probable que continúe haciéndolo y convertirá su presentación en un discurso. Escriba solamente unas palabras en cada tarjeta y úselas como indicadores. Por supuesto, lo mismo sucede con las ayudas visuales deben contener pocas palabras para un impacto máximo. Mire la ayuda visual y hable sobre esta.

Al revisar mis presentaciones, puedo añadir estadísticas, quizá quite un punto aquí, añada uno allá y modifique otras partes de lo que intentaba exponer. Un elemento esta fijo: me concentro en respetar el tiempo que me establecí. El tiempo es crucial.

Siempre debe de controlar su tiempo y practicar sus presentaciones dentro del lapso destinado. Esto se aplica una presentación de 15 minutos a varias horas ¿Por qué? Las personas en la audiencia sin importar cuan crítica e importante consideren su presentación, le dedican cierto tiempo dentro de sus horarios. Si lo rebasa, aun sea unos minutos, hará más difícil, incluso imposible, alcanzar el objetivo de su presentación. Si excede el tiempo destinado solo unos minutos, puede resultar molesto, si se pasa más que eso, puede causar una reacción negativa debido a su impacto en los horarios de los miembros de la audiencia.

Las preguntas y respuestas van hacer parte de cada presentación de un plan de mercadotecnia que lleve a cabo. Lo primero que hay que hacer es prepararse con anticipación. La investigación ha mostrado que puede preverse alrededor de 85% de las preguntas formuladas. Por lo tanto, una vez que prepare su presentación piense que preguntas podría formular su audiencia y prepararse para responderla. Su público de práctica también podría plantearle preguntas, a fin de probar su preparación para responderlas y su habilidad para pensar sobre la marcha.

Luego, tenga a la mano hechos, cifras y citas. Muchos presentadores astutos que no puede incluir toda la información que quisiera en su presentación debido a las restricciones de tiempo. Tienen otras ayudas visuales lista y en espera. De esta manera cuando alguien solicita información, puede usarlas de inmediato con buenos resultados.

Un ejemplo podría ser la información financiera, como el flujo de fondos mensuales. Quizá no tenga tiempo para cubrir esto en su presentación formal, pero no se dañaría, contar con una transparencia u otra ayuda visual para exhibirla en cuanto le pregunten sobre estos detalles. Esto no solo demostraría su conocimiento, si no su preparación para cualquier eventualidad.

Recuerde mantenerse calmado, sin importar lo embarazosa que sea la pregunta o incluso si no está seguro de poder responderla. Recomiendo un procedimiento de cuatro pasos para contestar. Primero, repita la pregunta, esto asegura que toda la audiencia la escucho y que usted la entendió. Le proporciono también tiempo adicional para pensar en la respuesta. Segundo. Plantee su posición o respuesta. Tercero, manifieste las razones que apoyan su posición.

Por último, exprese de nuevo su posición para que quede clara a todos en general, de respuestas breves. Si conoce a la persona que formulo esa pregunta, emplee su nombre, si el participante tiene razón y usted está equivocado respecto a algo, admítalo. Si no sabe algo, también reconózcalo. Simplemente diga no lo sé. Por supuesto, si varias respuestas son no lo sé, es probable que la audiencia crea que hizo un mal trabajo al preparar su plan de mercadotecnia y que carece de experiencia necesaria para discutir el material.

Nunca se desvíe ni discuta con alguien que hizo una pregunta. Tenga siempre tacto, aun con personas que lo atacan o que atacan su posición. El hecho de corregir con aspereza a alguien que pregunta puede poner a otros miembros de la audiencia en contra de usted, aunque estén de acuerdo con su punto de vista. Esto se debe a que la audiencia puede estar formada por miembros de la misma compañía o grupo. Así mismo, puede resentir la forma en que responden a una pregunta inocente, incluso si no la formulan con tacto.

Siempre me he preocupado por los discursos antes de pronunciarlos. Cuando estoy en la cama pensando en lo que tengo que hacer al día siguiente repito todo el discurso en la mente. Lo ensayo una y otra vez. Nunca medite mucho sobre esto. Ahora enseño esta técnica a los demás para ayudarlos a preparar presentaciones y reportan un gran éxito con esto. Lo único que necesita es dedicar unos minutos a su presentación, antes de dormirse la noche anterior. Visuales todo, desde el saludos al anfitrión y a la audiencia, el desarrollo de su exposición hasta una conclusión exitosa. Imagine cada detalle de esta última, incluyendo las sonrisas y un fuerte aplauso. Repita esto una y otra vez, siempre con una conclusión favorable.

Descubrirá que puede reproducir una presentación de una hora en uno en unos segundos y que cuenta con 30 o más repeticiones exitosa antes de estar su audiencia para exponer por primera vez. Creo que esta técnica tiene varios beneficios.

Primero, como visualiza un éxito una y otra vez, espera ese éxito y con mucha frecuencia, eso es lo que tendrá. Segundo, el ensayo mental parece eliminar la ansiedad excesiva. Aunque todos quizá nos sintamos un poco nervioso al efectuar una presentación, esto puede ser bueno. Si no lo estuviéramos, es probable que nos mostráramos aburridos y poco interesante sin embargo demasiado nerviosismo puede hacer que tropecemos y que nuestra audiencia también se sienta nerviosa. Con la visualización mental realizo su presentación tantas veces que nuestra cuando está de pie y mira a la audiencia, el nerviosismo desaparece. Es algo trillado. Después de todo, no efectuó las mismas presentación ante la misma audiencia 30 veces o más la noche anterior.

Recomiendo mucho que pruebe esta técnica. Por mi experiencia y la de muchas experiencias de otras personas, que hará maravillas para ayudarlo a presentar su plan de mercadotecnia de una manera interesante y confianza en sí mismo. La clave del éxito para las presentaciones del plan de mercadotecnia.

La clave número uno para que la presentación de su plan de mercadotecnia sea un éxito es mostrarse entusiasta con su proyecto. Si no estamos, entusiasmado, no puede esperar que alguien más lo esté. ¿Qué sucede cuando no tiene mucho entusiasmo por un proyecto? Tal vez no fue su idea: en el salón de clase, el profesor le asigna determinado tema; en el trabajo, quizá su jefe le dio instrucción para preparar la presentación de este plan de mercadotecnia para la alta gerencia.

Trate de permanecer empatía con la audiencia a través de su presentación. Puede lograrlo mostrando se amigable, recuerde la audiencia no es su enemigo; diviértase y considérese el anfitrión de su presentación. La Presentación y su informe escrito del plan de mercadotecnia van junto. Se apoyan entre ellos y lo apoyaran para que logre los objetivos que se haya fijado. (Cohen, 2009, págs. 101-111)

3.5 Inconvenientes del plan

El plan de marketing exige tiempo y esfuerzo, mayor cuanto mejor sea la planificación. Consecuencia de lo anterior, el plan lleva consigo un coste. Se corre el grave riesgo de hacer un plan rígido, es decir, no ser flexible ante cambios que exigen retoques más o menos sustanciales, dificultando la adaptación al cambio.(EcuRed, 2011)

A pesar de las ventajas que presentan los mecanismos de planificación, surgen a menudo bastantes objeciones propuestas por los directivos que no ven la utilidad de la misma, o que son francamente contrarios a una gestión de planificación. Las objeciones con las que nos encontramos habitualmente son de tres tipos:

1. La falta de información. En teoría, el analista de mercado debería poder disponer de toda la información pertinente sobre la industria, las tendencias del mercado, las intenciones de los competidores, las cuotas de mercado, las innovaciones tecnológicas emergentes, etc.

Es evidente que la realidad es a menudo muy distinta, aunque se hayan realizado importantes progresos en el campo de la información económica. Un examen detenido de situaciones concretas desvela, a menudo, que el exceso de información es un problema, al igual que la falta de un análisis detenido de a información disponible.

La existencia de sistemas de información de marketing, de vigilancia de la competencia y del entorno tecnológico son hoy en día necesidades vitales para una empresa competente y que espere seguir siéndolo. Esto es una operación necesaria y costosa, independientemente de la existencia de un sistema de planificación formal.

2. La futilidad de la previsión: En un mundo en turbulencia, ¿Por qué realizar previsiones y planes que posteriormente serán contradichas por los hechos? Esta actitud denota en realidad una deficiente comprensión del papel de la previsión que se asimila a un ejercicio del tipo bola de cristal. La previsión no es un fin en sí mismo, sino un escenario, un medio destinado a hacernos reflexionar sobre lo que podría suceder en el entorno, así como sobre las consecuencias para la empresa.

La previsión incrementa nuestra sensibilidad y nuestra vigilancia, y desde ese momento nuestra capacidad de reacción. Este objetivo es alcanzado incluso si el plan no es realizado porque algunas hipótesis básicas del escenario pueden no haberse manifestado.

3. La rigidez del plan: Un plan engendraría una actitud burocrática. Poniendo a la empresa dentro de un corsé, cuando precisamente, el entorno requiere estar dispuesto a todo. Esta objeción es la más seria, pero pone más bien en tela de juicio una concepción autoritaria y formal de un plan, que el principio mismo de la planificación. Un plan se concibe para incrementar la flexibilidad de las reacciones gracias a una interpretación rápida del alcance de las modificaciones observadas; debe ser, por tanto, revisable a lo largo del periodo. Solo el hecho de haber analizado sistemáticamente el entorno y de haber identificado los posibles conflictos constituye ya en sí mismo un factor que favorece la rapidez de la adaptación. (Lambin, 2003, págs. 572-573)

Conclusión

La implementación de un plan de marketing le proporciona la empresa confianza y seguridad para lograr sus metas e informa de la situación en la que se encuentra y el entorno en el que se enmarca, por lo que es importante que éste lo aplique siempre y cumpla con el fin para el cual fue creado.

El plan de marketing, representa una valiosa fuente de información para la organización ya que minimiza riesgos y evita el desperdicio de recursos y esfuerzos realizando de una forma correcta cada una de las etapas para la elaboración del plan facilita conocer con anterioridad a su competidor, las estrategias que debe utilizar para lograr estabilidad en el mercado, así como la manera correcta en la toma de decisiones, resultando la empresa siempre beneficiada con el contenido de la información que ofrece ya que este es una guía exitosa.

El correcto proceso del plan incluye la definición de la misión de negocios, la realización de un análisis de situación, la definición de los objetivos, un mercado meta potencial y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing, así como el presupuesto para su implementación.

La implementación de un plan de marketing en una empresa es útil e importante ya que mediante él logra cumplir con sus metas, ser rentable y competitiva al mismo tiempo en el mercado en el cual opera. Por lo que es imprescindible que toda empresa emplee un plan de marketing en todo momento ya que jamás debe realizar una actividad sin este punto de partida.

Referencias bibliográficas

Best Roger. (2007). In B. Roger, *Marketing Estrategico* (4 ed., p. 544). Madrid: Pearson Educacion, S.A.

BicGalicia. (1984). *El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (Bic Galicia)*. Retrieved from El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (Bic Galicia): <http://bicgalicia.es/campusvirtual>

Cohen Willian. (2009). In C. Willian, *Plan de Mercadotecnia* (3 ed., p. 400). California: Grupo Editorial Patria.

EcuRed. (2011, Agosto 10). *Enciclopedia Colaborativa Cubana, EcuRed*. Retrieved from Enciclopedia Colaborativa Cubana, EcuRed: https://www.ecured.cu/Plan_de_marketing

Jose Sainz de Vicuña Ancin. (2008). In J. S. Ancin, *El plan de Marketing en la practica* (12 ed., p. 486). Madrid, España: Esic.

Kotler Philip. (2001). In K. Philip, *Direccion de Mercadotecnia* (8 ed., p. 84). Lima, Peru: Pearson Educacion.

Kotler Philip, Armstrong Gary. (2003). In A. G. Kotler Philip, *Fundamentos de Marketing* (6 ed., p. 680). Mexico: Pearson Educacion.

kotler Philip, Armstrong Gary. (2008). In A. G. kotler Philip, *Fundamentos de Marketing* (8 ed., p. 656). Mexico: Pearson Educacion.

Kotler Philip, Keller Kevin. (2012). In K. K. Kotler Philip, *Direccion de Marketing* (14 ed., p. 808). Mexico: Pearson Educacion.

Lamb Charles, Hair Joseph, McDaniel Carl. (2011). In H. J. Lamb Charles, & J. R. Martínez (Ed.), *Marketing* (T. d. 11e., Trans., 11 ed., p. 811). Mexico: Servicios Editoriales 6Ns, S.A. de C.V.

Lambin Jean. (2003). In L. Jean, *Marketing Estrategico* (3 ed., p. 610). España: Mc.GrawHill.

Muñiz, González Rafael 2016 *Centro de estudios financieros*

Pearson David. (2014). In P. David, *Las 20P del Marketing* (1 ed., p. 338). Mexico: Patria.

Santesmases Miguel, Valderrey Francisco, Sanchez Adriana. (2013). In V. F. Santesmases Miguel, *Fundamentos de Mercadotecnia* (1 ed., p. 417). Mexico: Patria.

Toffler Betsy, Imber Jane. (2007). In I. J. Toffler Betsy, *Diccionario de Mercadotecnia* (3 ed., p. 648). Mexico: Continental.

Valiñas Ricardo. (2007). In V. Ricardo, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia* (1 ed., p. 197). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.