



CÓMO HACER UN PLAN DE MARKETING 2022

ÍNDICE

PARTE I: El Plan de Marketing

I.I: Introducción a la planificación

I.II: Descripción del entorno, mercado y competencia

I.III: Descripción del producto, ventas y comunicación

PARTE II: Análisis de la situación

II.I: DAFO

II.II: Objetivos financieros y de marketing

PARTE III: Estrategia a adoptar

III.I: Marketing MIX

III.II: Presupuestos y evaluación

PARTE IV: Operativa

IV.I: Programas detallados

IV.II: Ventas y cuotas

PARTE V: Control

V.I y V.II: Sistemas de información, control y acciones correctoras

V.III: Cuadro de mando

PARTE I
EL PLAN DE MARKETING

Significado de la Filosofía de “Orientación al Mercado”

- ▶ **Orientación al cliente (calidad y satisfacción)**
- ▶ **Orientación a la competencia**
- ▶ **Coordinación interfuncional**
- ▶ **Centrado en el largo plazo**
- ▶ **Rentabilidad**

Definición de Marketing (social)

Es un proceso social

a través del cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean

mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros

Philip Kotler

5

Definición de Marketing (AMA)

(La administración de) Marketing es el proceso de planear y ejecutar
la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios

**para crear intercambios que satisfagan
los objetivos de los individuos y de las
organizaciones**

American Marketing Association

El marketing es: intercambio



El marketing en la empresa



El marketing en la empresa

El Mk es experto:

- segmentación del mercado
- posicionamiento
- definición del producto mercado

El Mk se integra con otras áreas:

- desarrollo de nuevos productos
- relaciones con los miembros del canal de distribución
- aportación a la estrategia de diferenciación
- análisis del valor para el cliente

El Mk apoya:

- análisis de grupos estratégicos
- cambio organizativo
- asignación de recursos
- evaluación financiera

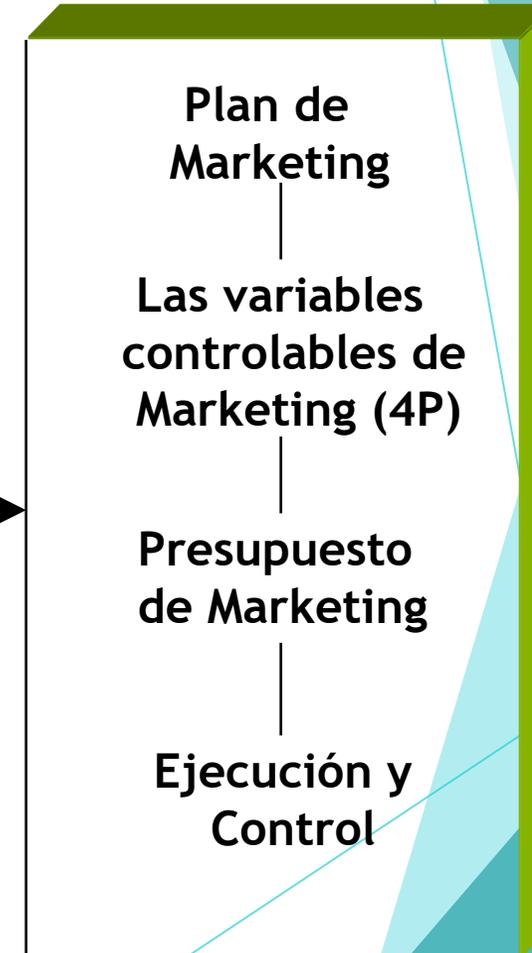
- Orientación de la empresa hacia el mercado
- Planteamiento del posicionamiento a LP
- Establecimiento y desarrollo de estrategias para alcanzar dicho posicionamiento
- Integración del cliente en el diseño, desarrollo, fabricación y venta de producto
- Negociación con la dirección y resto de áreas funcionales, fomentando una cultura de mk dentro de la empresa centrada en ofrecer valor al cliente

Las Dos Caras Del Marketing

MARKETING ESTRATÉGICO



MARKETING OPERACIONAL



La Gestión de marketing

- **Marketing Estratégico**
 - Análisis de oportunidades de Marketing
 - Segmentación de mercado
 - Planeamiento del mercado
 - Posicionamiento
 - Estrategias de Marketing
- **Marketing Operacional (Táctico)**
 - El plan de Marketing
 - Las variables controlables de Marketing
 - El presupuesto de Marketing
 - La ejecución de Marketing
 - El control de Marketing

Evolución del marketing: Marketing operativo vs. estratégico

MARKETING OPERATIVO

- Conquistar mercados existentes
- Alcanzando cuotas de mercado prefijados
- Gestionando producto, punto de venta, precio y promoción
- Ciñéndonos al presupuesto de marketing

CORTO-MEDIO

MARKETING ESTRATÉGICO

- Detecta necesidades y servicios a cubrir
- Identificando productos y mercados, y analizando el atractivo del mercado.
- Descubriendo las ventajas competitivas
- Haciendo previsiones globales

MEDIO-LARGO

La velocidad de los cambios del entorno hace que el marketing estratégico deba:

- Buscar estrategias sólidas
- Crear un sistema de vigilancia del entorno
- Buscar la capacidad de adaptación al cambio
- Renovar los productos-mercados

Evolución del marketing:

Marketing operativo vs. estratégico

DISTRIBUCIÓN

- Modificación de la gama
- Decisiones sobre marcas
- Racionalización de productos

- Eliminar algún producto
- Lanzar un producto nuevo
- Lanzamiento de una nueva marca
- Eliminar modelos/referencias

PRODUCTO

- Precios máximos
- Precios de penetración
- Modificar condiciones de venta

- Modificar los PVP y la escala de descuentos
- Fijar los términos de la venta

PRECIO

- Tipo de distribución
- Estrategia multicanales
- Mayor cobertura de distribución

- Entrar en la cadena X
- Estar en todos los puntos de venta de la cadena X

FUERZA DE VENTAS

- Montar delegaciones
- Modificar el sistema retributivo

- Contratar nuevos vendedores
- Retribución variable de los comerciales

COMUNICACIÓN

- Estrategia de comunicación: público-objetivo, medios y mensajes
- Decisión de cambio de agencia

- Campaña de mk. Directo a determinado P.O.
- Campaña en medios generales
- Seleccionar la agencia

Evolución del marketing: Marketing transaccional vs. relacional

MARKETING MIX	<ul style="list-style-type: none">• Tradicional 4P's	<ul style="list-style-type: none">• 4P's + servicio al cliente
ENFOQUE	<ul style="list-style-type: none">• Mercado genérico	<ul style="list-style-type: none">• Base de clientes
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none">• Venta puntual	<ul style="list-style-type: none">• Venta continuada
FACTORES CLAVE	<ul style="list-style-type: none">• Economías de escala• Participación de mercado• Resultados por producto	<ul style="list-style-type: none">• Economías de mercado y de alcance. JIT• Lealtad del cliente• Resultados por cliente
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Técnica/interna	<ul style="list-style-type: none">• Percibida por el cliente, considerando procesos y relación
SENSIBILIDAD AL PRECIO	<ul style="list-style-type: none">• Muy alta	<ul style="list-style-type: none">• Baja (diferencia de la relación)
COSTES DE CAMBIO	<ul style="list-style-type: none">• Bajos	<ul style="list-style-type: none">• Altos
PRODUCTO/SERVICIO	<ul style="list-style-type: none">• Diversificación/extensión de líneas de producto	<ul style="list-style-type: none">• Servicios adicionales al cliente. Ventas complementarias al cliente
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Publicidad general	<ul style="list-style-type: none">• Marketing directo

Evolución del marketing:

- ▶ Del marketing externo al marketing interno
- ▶ Del marketing como función independiente al marketing como proceso.

Etapas de marketing

	Marketing emprendedor	Marketing oportunista	Marketing de respuesta	Marketing diversificado
Estrategia de marketing	Nicho de mercado	Penetración de mercado	Desarrollo de producto/ mercado	Desarrollo de nuevos negocios
Organización de marketing	Informal, flexible	Dirección de ventas	Dirección de producto/ mercado	Niveles corporativo y divisional
Objetivos de marketing	Credibilidad en el mercado	Volumen de ventas	Satisfacción del cliente	Dirección de la cartera negocio ciclo producto
Factores críticos de éxito	Una pequeña ayuda de los amigos	Economías de producción	Coordinación funcional	Emprendimiento e innovación

I.I

INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN

¿Qué es la planificación en marketing? y ¿el plan?

- ▶ Es el proceso de investigación y análisis del mercado y de la situación con la finalidad de desarrollar objetivos de marketing, estrategias y planes adecuados a los recursos, competencias, misión y objetivos de la organización seguido de la ejecución, evaluación y ajustes necesarios para conseguir los objetivos .
- ▶ Es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

El plan de marketing

Plan de Marketing: Resultado de la preparación de las decisiones comerciales de la empresa.

Conjunto de acciones sucesivas y coordinadas para alcanzar los objetivos comerciales definidos.

A través del *marketing-mix* (*Mezcla de marketing*), por medio de las 4 P's.

Plan de marketing

Es un documento que explicita la estrategia del producto, sus fundamentos, y sus efectos en la estructura y los planes de la empresa.

IMPORTANCIA

PLANIFICAR: Inversiones
Necesidades Financieras
Recursos humanos

COORDINAR: Visión común de todos los sectores

SEGUIMIENTO: Avances en la implementación
Análisis de desvíos y corrección
Planes contingentes.

Plan de marketing: Finalidad estratégica

- Definir las necesidades a satisfacer con el producto
- Seleccionar el grupo de consumidores/usuarios (Segmento)
- Definir la imagen deseada del producto en los consumidores objetivo (Posicionamiento)
- Definir la combinación de los recursos (Mezcla comercial)

Plan de marketing: Finalidad táctica

Establecer y cuantificar los **OBJETIVOS** de :

- Volúmenes a vender
- Participación de Mercado
- Rentabilidad

Describir las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos definidos

Presupuesto

Plan de marketing: Secuencia



Plan de marketing: Formulación estratégica

1 Objetivos: Rentabilidad
Volumen
Participación de mercado

2 Segmentación

3 Posicionamiento

4 Estrategia Comercial

5 Estrategia de la Mezcla Comercial

Producto
Precio
Distribución
Comunicación

Plan de marketing: Planteamiento y programación

- 1 Plan Anual
- 2 Presupuesto
- 3 Programas de Acción Táctica
- 4 Planes de Acción

REACCIONES POTENCIALES DE LA COMPETENCIA

Análisis de la posible reacción de los competidores, hacer análisis de sensibilidad y formular estrategias alternativas

Contenido de un plan de marketing

Resumen e índice

Situación actual del marketing

Análisis de oportunidades y temas clave

Objetivos

Estrategia de marketing

Programas de acción

Declaración de pérdidas y ganancias previstas

Controles

Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing

- ▶ **Primera Fase: *ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN***
 - 1ª Etapa: Análisis de la situación
 - 2ª Etapa: Diagnóstico de la situación
- ▶ **Segunda Fase: *DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING***
 - 3ª Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.
 - 4ª Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.
- ▶ **Tercera Fase: *DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING***
 - 5ª Etapa: Acciones o planes de acción.
 - 6ª Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación provisional.

Ventajas de un plan de marketing

- **Mejor coordinación de las actividades.**
- **Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.**
- **Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.**
- **Minimiza la respuestas no racionales a los eventos inesperados.**
- **Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.**
- **Mejora la comunicación.**
- **Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.**
- **Los recursos disponibles e pueden ajustar mejor a las oportunidades.**
- **El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.**
- **Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.**

Mediante la planificación de marketing la empresa debe asegurarse de que los costes de marketing dan una rentabilidad equivalente y de que están sujetos a los mismos criterios y controles que el resto de las inversiones que se hagan en la empresa.

Argumentos en contra de la planificación

- ▶ “El tiempo dedicado a estudiar lo que hay que hacer debería dedicarse a hacerlo”
- ▶ “No se puede planificar porque es imposible adivinar el futuro”
- ▶ “Aunque planificar es necesario, nosotros no podemos hacerlo porque no disponemos de la información necesaria”
- ▶ “Nosotros sí planificamos, pero no lo ponemos por escrito. Todo el mundo tiene muy claro lo que hay que hacer”

Secciones principales de un plan de marketing

- ▶ Resumen ejecutivo
- ▶ Situación actual de marketing
- ▶ Objetivos
- ▶ Mercado objetivo
- ▶ Estrategia de marketing
- ▶ Programas de marketing
- ▶ Planes financieros
- ▶ Control de aplicación

Preparación de un plan de marketing

▶ Requisitos:

- Conocimiento de los mercados y de los consumidores
- Competencias centrales
- Relaciones

▶ Principios orientadores

- Mantener la vigilancia
- Centrarse en las relaciones
- Implicar a todos
- Buscar alianzas
- Ser innovador

Construcción de una red de alianzas

▶ Proveedores

Proveedores de materias primas
Proveedores de partes y componentes
Proveedores de productos terminados
Otros proveedores

- Distribuidores y miembros de los canales de distribución
Mayoristas
Minoristas
Agentes y comisionistas
Empresas de transporte
Almacenes
Otros intermediarios

PARTICIPANTES EN LA RED DE ALIANZAS

• Socios

Socios a través de *joint ventures*
Actividades subcontratadas
Alianzas estratégicas
Socios en investigación y desarrollo
Otros socios

- Consumidores
Consumidores individuales
Consumidores industriales
Usuarios de los productos
Proscriptores
Agentes de compra
Otros grupos de consumidores

I.II

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO, SECTOR, MERCADO
Y COMPETENCIA

Análisis del entorno

- ▶ **TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS:** demografía de los consumidores y de las empresas
- ▶ **TENDENCIAS ECONÓMICAS:** inflación, crecimiento, PIB, desempleo, ahorro, política fiscal, tipos de interés, expectativas y tendencias
- ▶ **TENDENCIAS ECOLÓGICAS**
- ▶ **TENDENCIAS TECNOLÓGICAS**
- ▶ **TENDENCIAS POLÍTICO-LEGALES**
- ▶ **TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES**

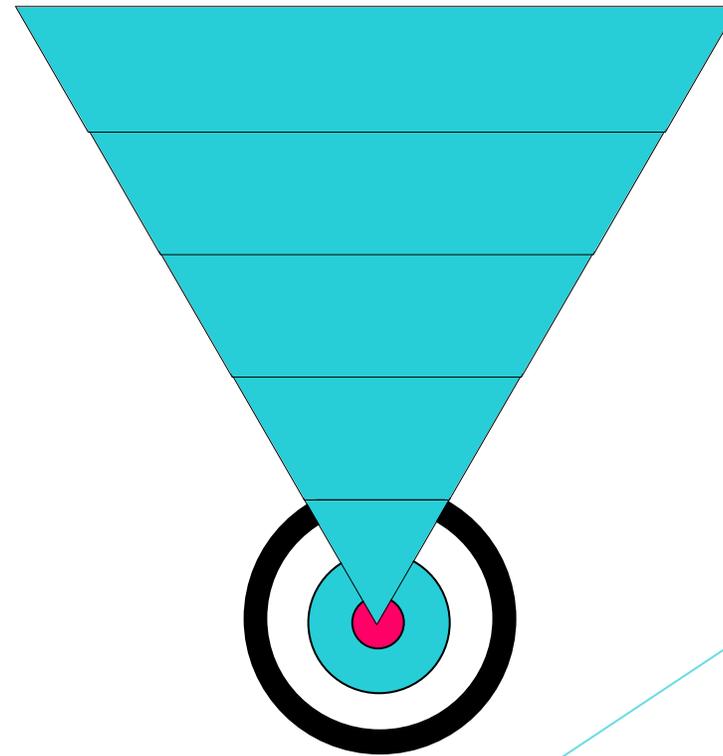
Análisis del mercado y de la competencia



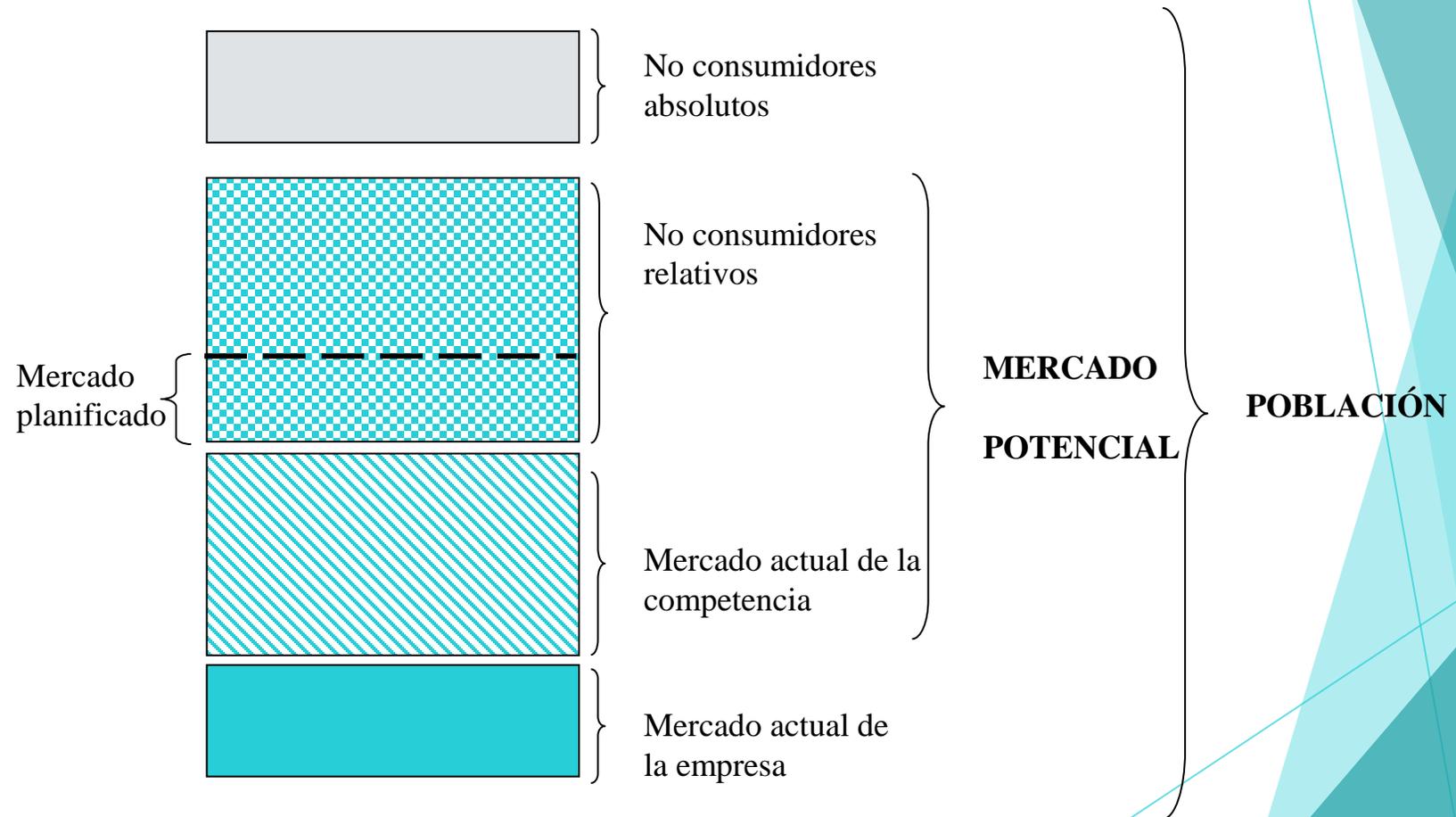
Definición del mercado

Conjunto de consumidores potenciales para un producto concreto

- ▶ Mercado potencial
- ▶ Mercado disponible
- ▶ Mercado factible
- ▶ Mercado objetivo
- ▶ Mercado cubierto



Determinación del mercado potencial



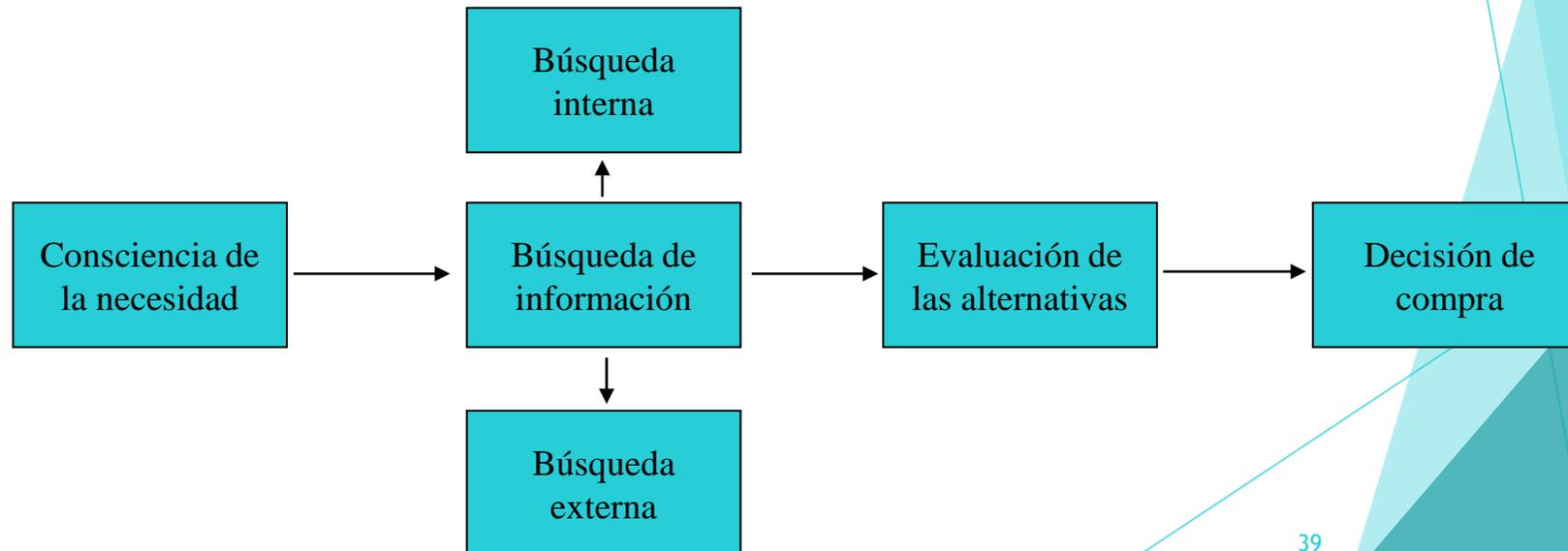
Análisis del mercado como volumen de ventas

<u>Mercado actual</u>	<u>Mercado potencial</u>
Nº de individuos u organizaciones que hoy demandan un producto determinado.	Nº de individuos u organizaciones que pueden demandar en el futuro un producto determinado.

- Conjunto de personas, individuales u organizadas.
- Que necesitan un producto o servicio determinado.
- Que desean o pueden desear comprar
- Que tienen capacidad para comprar

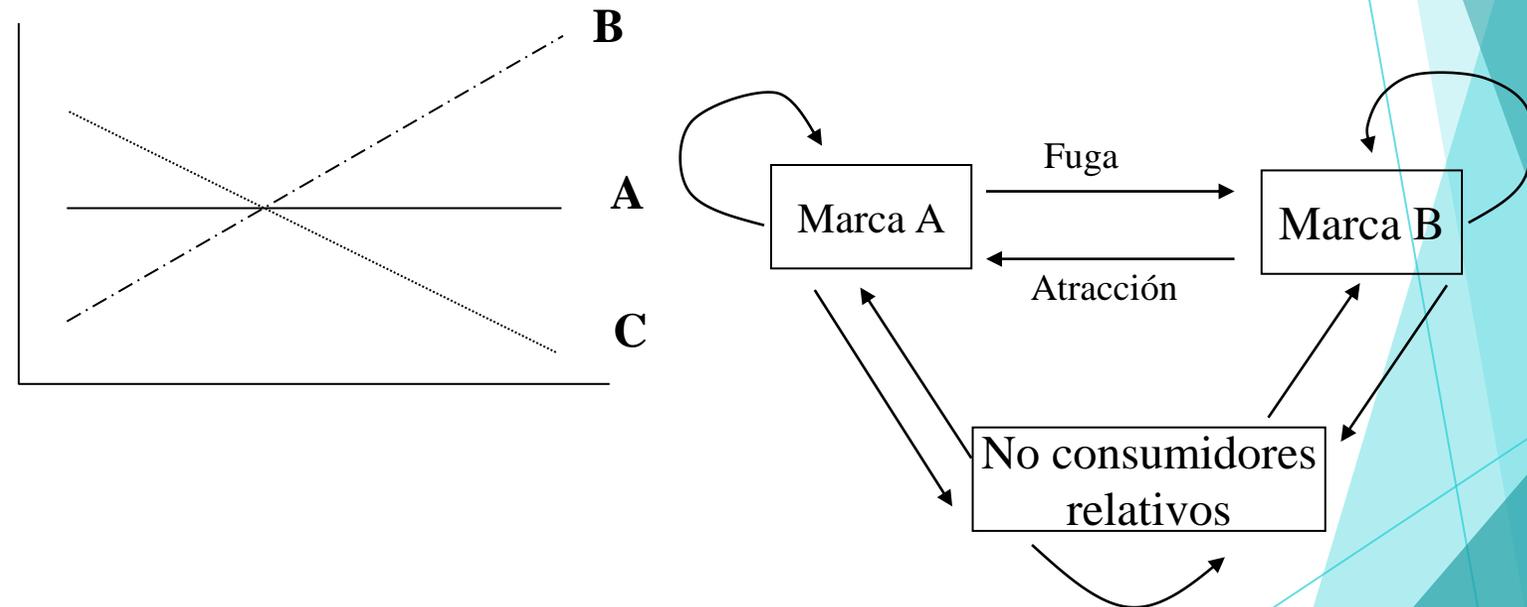
Análisis del mercado como conjunto de individuos

- Necesidades y deseos
- Motivaciones y frenos
- Preferencias
- Percepciones
- Actitudes
- Comportamiento de compra
- Comportamiento de consumo

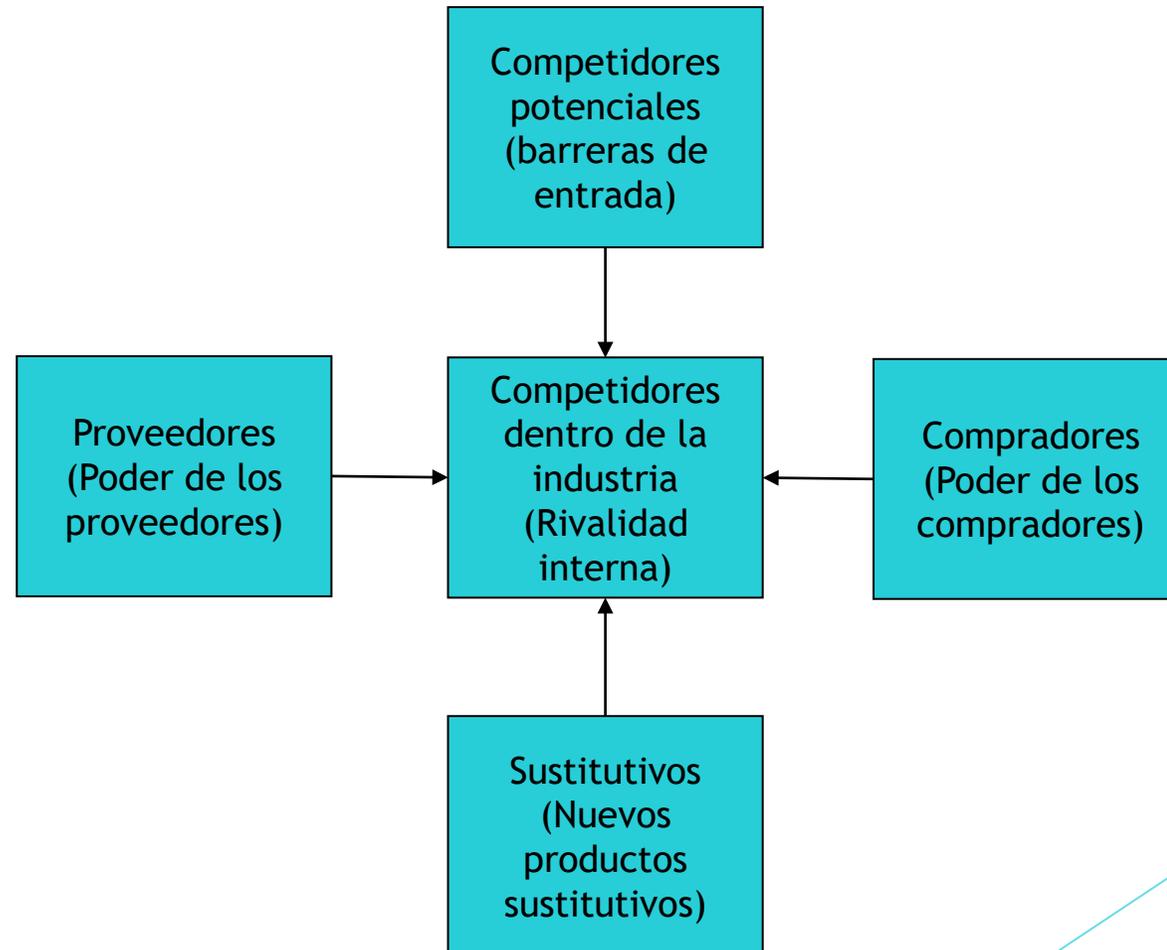


Cuota de mercado

$$\text{Cuota de mercado de A} = \frac{\text{Ventas de A}}{\text{Ventas de A} + \text{ventas de las marcas competidoras}}$$



Análisis de la competencia



Análisis de la competencia

- ▶ **Antecedentes de la competencia:** Historial de la empresa, relación completa de productos y subproductos.
- ▶ **Productos de la competencia:** tipo de producto, características técnicas del producto, características comerciales del producto, envases.
- ▶ **Precios de la competencia:** precios de consumo, condiciones de venta al detalle o al por mayor, descuentos, etc.
- ▶ **Organización de ventas:** cobertura de la fuerza de ventas, volumen y distribución de la fuerza de ventas, organigrama de la fuerza de ventas.
- ▶ **Distribución comercial:** estrategias y tácticas de distribución, participación por canales, volumen de ventas por canales, detallistas independientes (tipos), frecuencia de compra.
- ▶ **Actividades publicitarias y promociones:** historial del apoyo publicitario, estrategias de comunicación, análisis de contenidos, inversión.

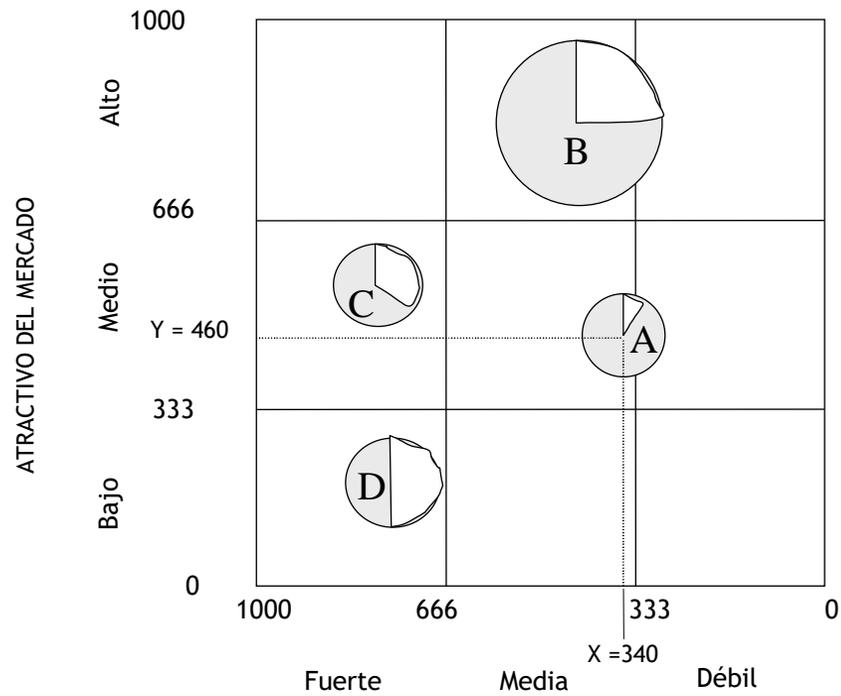
Matriz posición competitiva

▶ ATRACTIVO DEL MERCADO

- ▶ Factores del mercado:
 - ▶ dimensión del mercado
 - ▶ tasa de crecimiento global y por empresa
 - ▶ potencial de diferenciación
 - ▶ poder de negociación con los clientes
 - ▶ barreras de entrada y de salida
- ▶ Factores tecnológicos:
 - ▶ intensidad de la inversión
 - ▶ acceso a materias primas
 - ▶ innovaciones
- ▶ Factores competitivos:
 - ▶ estructura de la competencia
 - ▶ cuota de mercado
- ▶ Factores económicos financieros
 - ▶ economías de escala y experiencia
- ▶ Factores sociales:
 - ▶ tendencias y actitudes sociales
 - ▶ normativa legal
 - ▶ grupos de presión

• POSICIÓN COMPETITIVA

- Posición en el mercado:
 - Cuota de mercado
 - gama de productos
 - cumplimiento de las necesidades del cliente
 - rentabilidades obtenidas
- Posición económica y tecnológica:
 - posición relativa en costes
 - capacidad utilizada
 - posición tecnológica
- Capacidades propias:
 - experiencia y habilidades de la empresa
 - sistemas de distribución utilizados
 - organización y gestión interna
 - diferenciación de los competidores



POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA

ATRACTIVO DEL MERCADO

Alto	Esfuerzo en inversión y crecimiento 1	Inversión y crecimiento selectivo 2	Selección oportuna 3
Medio	Inversión y crecimiento selectivo 4	Selectividad 5	Cosechar a través de tácticas invisibles 6
Bajo	Selección protectora 7	Cosechar a través de tácticas visibles 8	Desinversión rápida 9
	Fuerte	Media	Débil

POSICIÓN COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Factores de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño (ptas. O unidades) • Tamaño de los segmentos de mercado • Tasa de crecimiento anual • Diversidad del mercado • Sensibilidad al precio, características del servicio y factores externos • Ciclos de ventas • Estacionalidad • Poder de negociación de los proveedores • Poder de negociación de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado • Cuota de mercado de los segmentos. • Tasa de crecimiento anual • Diversidad de participación • Influencia en el mercado • Ciclos positivos y negativos de ventas • Poder de negociación de sus proveedores • Poder de negociación de sus clientes
Factores competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de concentración • Entradas y salidas • Cambios de la cuota de mercado • Sustitución por nueva tecnología • Niveles y tipos de integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición respecto a los otros competidores en marketing, capacidad financiera y de producción • Segmentos en los que ha entrado o salida • Tasa de cambio de su cuota de mercado • Vulnerabilidad ante la nueva tecnología
Factores financieros y económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Márgenes de contribución • Economías de escala u experiencia • Barreras de entrada y salida • Utilización de la capacidad de producción del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus márgenes • Economías de escala y experiencia de la empresa • Barrera de salida • Utilización de la capacidad de producción de la empresa
Factores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Madurez y volatilidad • Complejidad • Diferenciación • Patentes y derechos de autor • Tecnología de producción necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para soportar el cambio • Nivel de destreza • Habilidades tecnológicas • Protección de patentes • Tecnología de producción de la empresa
Factores sociopolíticos del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia y actitudes sociales • Influencia de los grupos de presión y del gobierno • Leyes y normativas • Factores humanos (sindicatos, nivel de aceptación de la comunidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de respuesta y flexibilidad de la compañía • Nivel de agresividad externa de la empresa. • Nivel de adaptación. • Relaciones sociales intraempresa.

I.III

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO, DISTRIBUCIÓN,
VENTAS Y COMUNICACIÓN

Producto

- ▶ Es el elemento básico:
 - ▶ Diseño
 - ▶ Características
 - ▶ Calidad
 - ▶ Marca
 - ▶ Empaquetado
 - ▶ Servicios relacionados
 - ▶ Posventa
 - ▶ Actualizaciones

- ▶ Objetivos
 - ▶ Desarrollo de nuevos productos.
 - ▶ Adaptación
 - ▶ Según mercados
 - ▶ Evolución
 - ▶ Introducción en nuevos
- ▶ Adaptándose:
 - ▶ Física, psicológica y socialmente

Precio

- ▶ Estructura de precios:
 - ▶ Según mercado
 - ▶ Segmentos.
 - ▶ Previsión de demanda.
 - ▶ Costes de producción

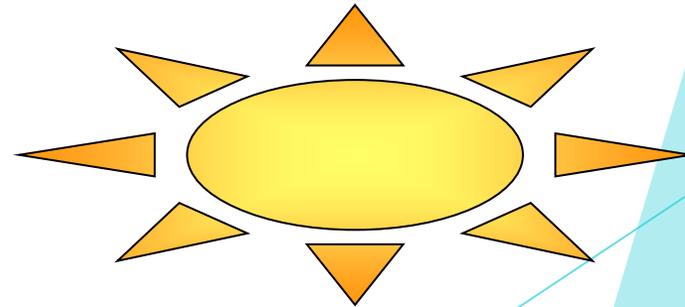
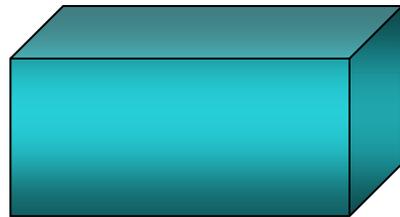


Costes

Previsión de ventas

El precio

- ▶ Fijar el precio es complejo, como hemos visto hay dos puntos de vista:
 - ▶ Los costes que se han de cubrir.
 - ▶ El mercado, que tiene sensibilidad a los precios afectando a las cantidades.



El precio: costes

- ▶ Hay que conocer detalladamente
 - ▶ Costes fijos [CF]
 - ▶ Maquinas,... independiente de la cantidad producida
 - ▶ Costes variables (el escandallo) [CV]
 - ▶ Coste de las materias primas
 - ▶ Coste de fabricación
 - ▶ Tiempo y personal utilizado
 - ▶ Coste de empaquetado
 - ▶ Coste de almacenaje
 - ▶ Promoción y pre-venta
 - ▶ Distribución
 - ▶ Coste de postventa

El precio: El mercado

- ▶ Es posible que el mercado nos marque los precios, sobre todo si estos son muy superiores a los costes.
 - ▶ Precios bajos se asocian a poca calidad.
 - ▶ Con mejores materiales justificamos precios.
 - ▶ El mercado demanda nuestra producción a un buen precio.

El precio

▶ Métodos

- ▶ Coste más margen.
- ▶ Valor de mercado.

▶ Prácticas:

- ▶ Precio alto con descuentos
- ▶ Precio ligeramente inferior a una cifra redonda.
- ▶ Rebajas proporcionales (elasticidad de la demanda)

Previsión de ventas

Proyección de ventas que haremos a futuro y seguimiento continuo

Al menos abarcar periodo de tres años

Estudiar la estacionalidad

Se pueden utilizar métodos estadísticos

Las variables explicativas pueden ser:

Autónomas: están fuera de control de la empresa; por ejemplo, las costumbres, normativa y hasta la competencia.

Bajo su control: algunas tienen naturaleza *no comercial* y otras *comercial*. *Sobre las variables comerciales nos centraremos en el diseño del plan de marketing*

Lugar (place)

- ▶ Medio a través de los que el producto llega al mercado.
 - ▶ Sistema de distribución
 - ▶ Intermediarios
 - ▶ Venta en local
 - ▶ Venta mediante vendedores



Promoción

- ▶ Hacer que nuestros clientes potenciales conozcan nuestros productos.
 - ▶ Publicidad
 - ▶ Medios de comunicación
 - ▶ En nuestro caso contactos
 - ▶ Existentes
 - ▶ Asistencia y oferta de conferencias.
 - ▶ Promoción en asociaciones...



Variables Tácticas:

Modificables a corto plazo. Revisión continua. Estas son:

Precio

Publicidad y Promoción

Variables Estratégicas:

Cualquier decisión sobre ellas es de largo plazo. Difícilmente modificables; cuando se actúa sobre ellas el costo es elevado y afecta al resto.

Estas variables son:

Producto

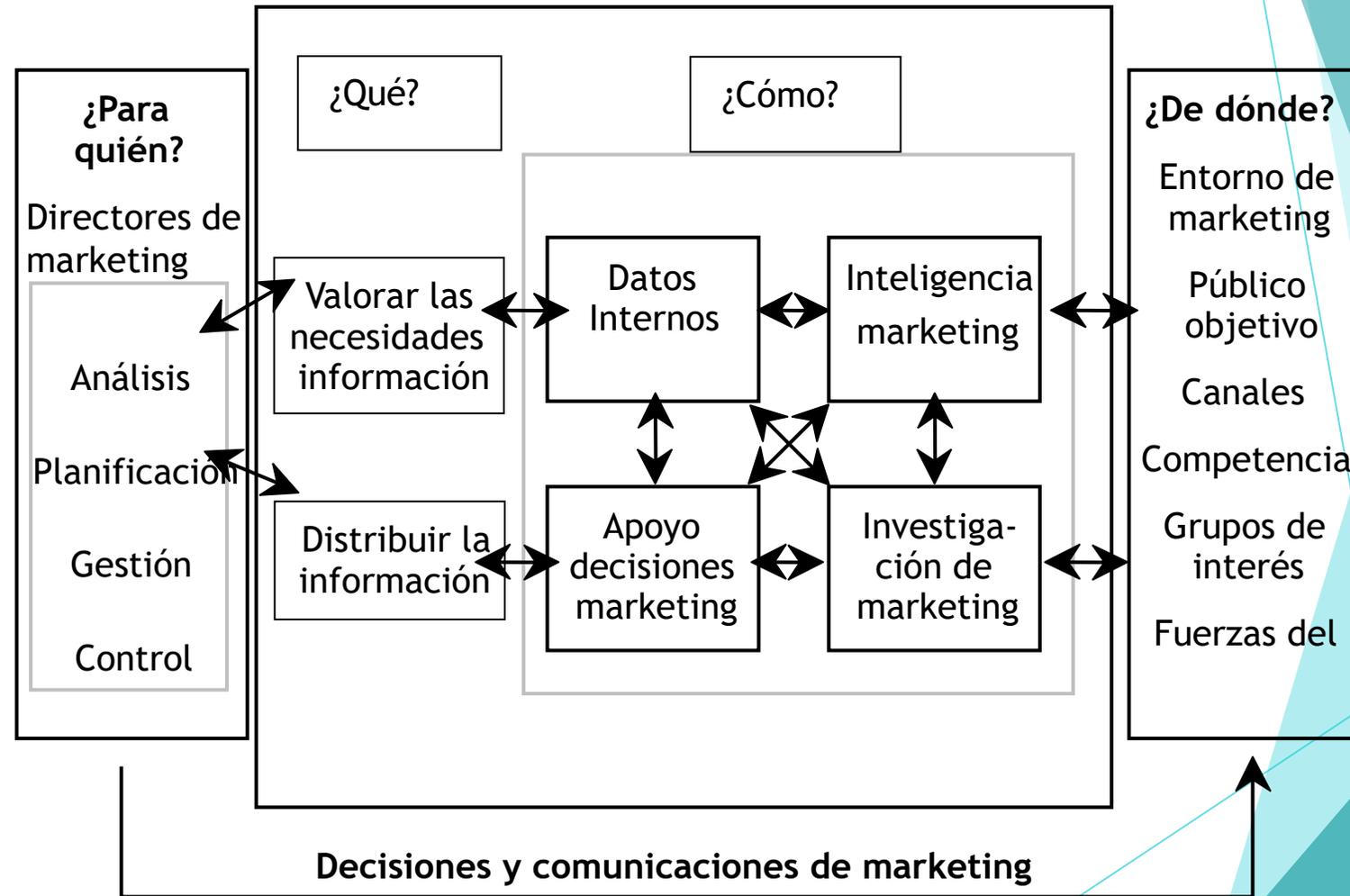
Distribución

Venta personal

- ▶ La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra
- ▶ El vendedor eficaz se preocupa por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo y dar respuesta a sus necesidades. En la venta personal, se produce una comunicación más integral que posibilita un conocimiento más amplio del consumidor y existe una mayor necesidad de escuchar y responder
- ▶ El vendedor no sólo formaliza y concreta las ventas, sino también es un elemento importante en el sistema de información de marketing

PARTE II
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Sistema de información marketing



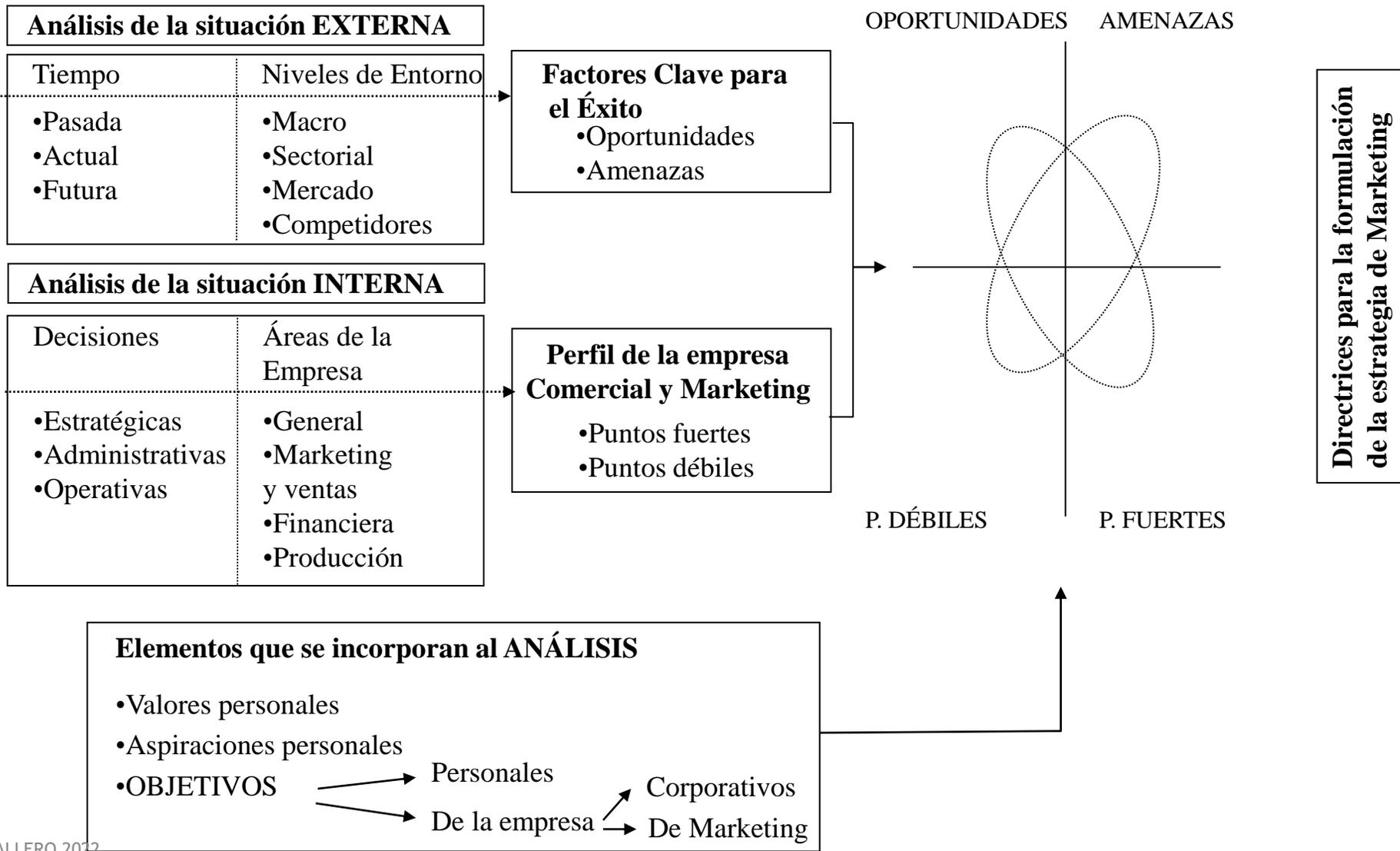
Investigación de marketing

Su propósito es identificar clientes -mercados objetivo- y satisfacer sus deseos.

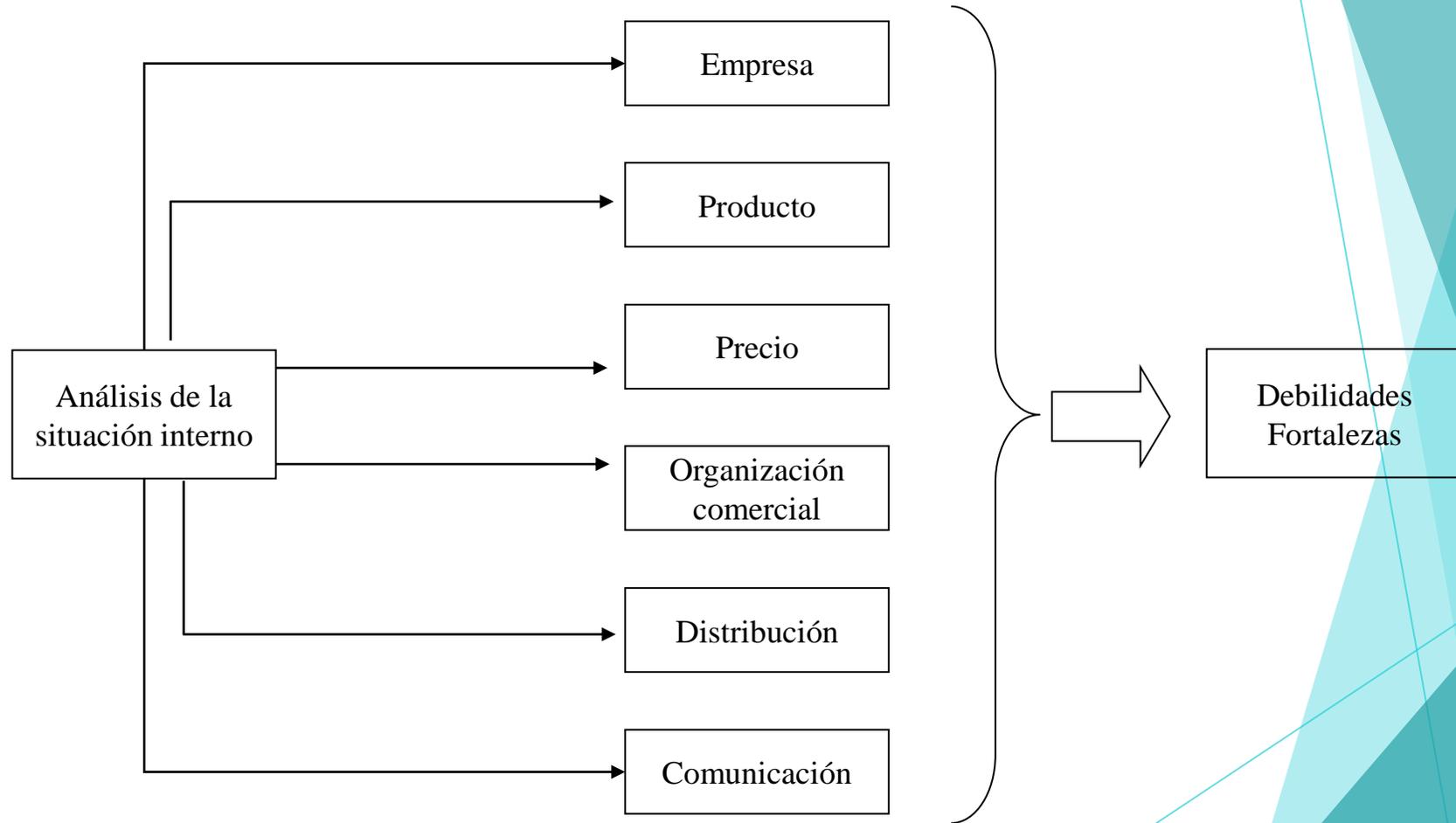
Consideraciones:

- Principales fortalezas y debilidades de la compañía
- Perfil de mercado
- Actuales y mejores clientes
- Clientes potenciales
- Competencia
- Factores externos
- Cambios legales

II.1
DAFO



Análisis de situación interno



Análisis de situación interno

FUENTES DE INFORMACIÓN NECESARIAS EN EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.

- **Historial de ventas por:** territorios, clientes y canales
- **Clientela:** importe medio de compra, frecuencia, tipo de compra, hábitos
- **Informes de la red de ventas:** competencia, productos
- **Comunicación:** historial, medios e inversiones
- **Servicio de atención al cliente:** sugerencias, reclamaciones, opiniones
- **Finanzas:** márgenes de beneficios, niveles de endeudamiento, etc.
- **Producción:** estructura de costes, métodos de producción.

Análisis de situación interno I

- ▶ **Antecedentes de la empresa:**
 - misión de la empresa
 - recursos
 - ofertas.
- ▶ **El producto:**
 - ***Tipo de producto:***
 - ▶ Historial del producto y de su desarrollo, hasta su forma actual.
 - ▶ Estrategias de marketing genéricas
 - ***Características técnicas del producto:***
 - ▶ Descripción de cada producto: material de que está hecho, función y uso del producto
 - ▶ Características de su comportamiento en cada uno de sus usos
 - ▶ Método de fabricación
 - ▶ Factores, si los hay, que puedan afectar a la calidad uniforme del producto
 - ▶ Factores que limitan el incremento del volumen de ventas: la planta, las materias primas, la distribución
 - ▶ La distribución física

Análisis de situación interno II

- ▶ El producto:
 - *Características comerciales del producto. Evolución:*
 - ▶ Desarrollo del producto, modificaciones en la formulación/ ingredientes/ especificaciones
 - ▶ Ventas por segmentos
 - ▶ Tamaño
 - ▶ Presentaciones
 - ▶ Estacionalidad
 - ▶ Ciclo de vida
 - *Envasado y embalaje:*
 - ▶ Envases para la expedición comercial, para los exhibidores, de los productos de consumo y venta a granel
 - ▶ Ofertas especiales

Análisis de situación interno III

► Precio:

- Precios de consumo, para todos los tamaños.
- Condiciones de venta al detalle
- Condiciones de venta al por mayor
- Condiciones para compradores excepcionalmente importantes
- Fijación del precio: costes de fabricación, distribución (transporte), gastos de venta, publicidad, beneficios, márgenes comerciales, impuestos.
- Convenios sobre precios de las asociaciones comerciales.
- Condiciones de compra a plazos.
- Política crediticia.
- Descuentos por comprar al contado
- Condiciones especiales y descuentos.

Análisis de situación interno IV

► Organización de ventas

- Cobertura de la fuerza de ventas (vendedores)
- Volumen y distribución de la fuerza de ventas
- Organigrama de la fuerza de ventas por división de zonas.
- Variaciones zonales y sus causas
- Remuneración, motivación y formación de la red de ventas

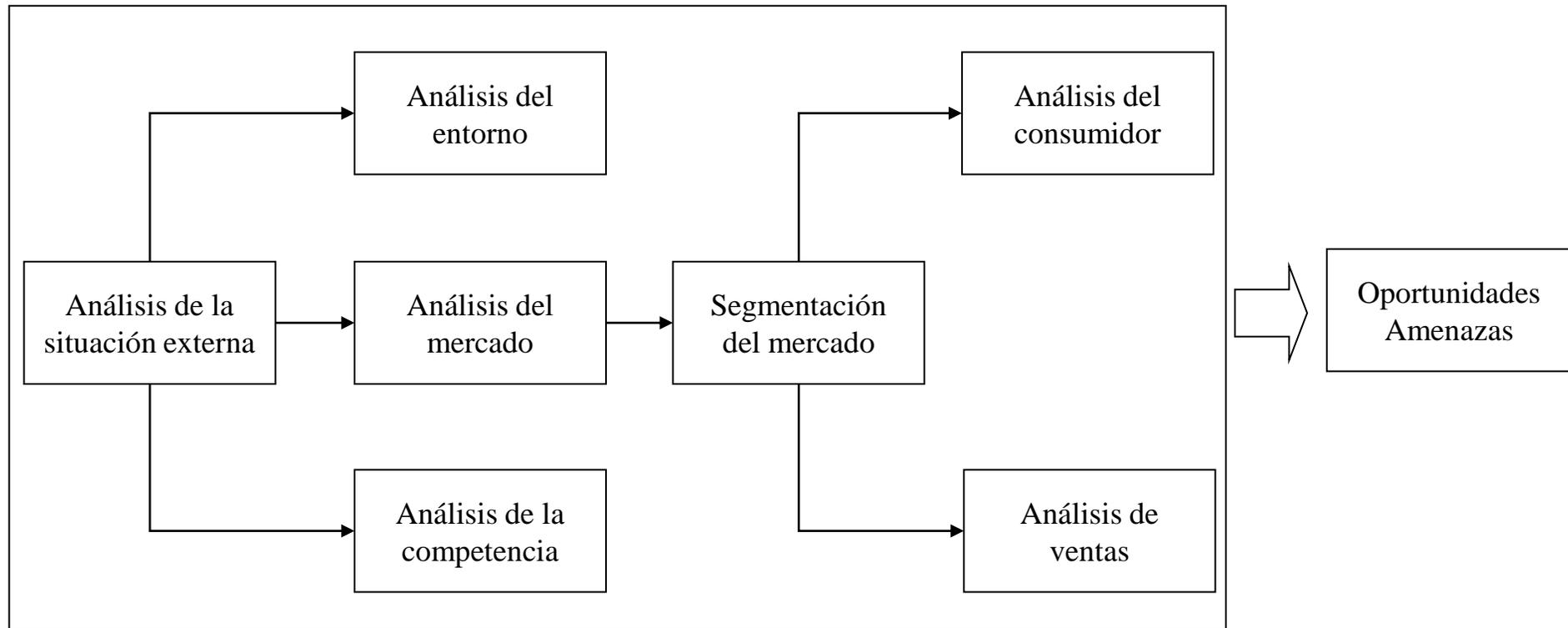
Análisis de situación interno V

▶ Distribución:

- Estrategias de distribución
- Ventas y participación en cada uno de los canales:
 - ▶ Detallistas independientes
 - ▶ Multicentros
 - ▶ Tiendas por departamentos
 - ▶ Cooperativas
 - ▶ Tiendas de autoservicio
 - ▶ Mercadillos
- Frecuencia de compra del distribuidor

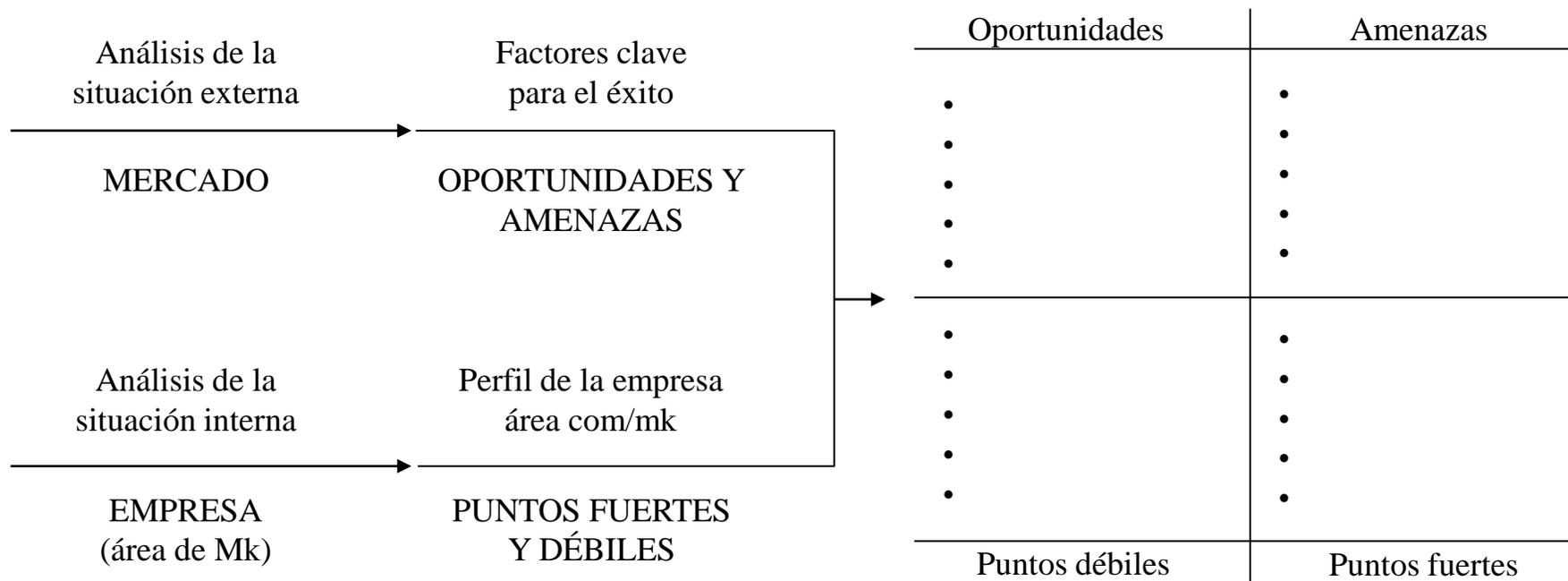
Análisis de situación interno VI

- ▶ **Actividades publicitarias y promocionales por productos y por segmentos.**
 - Estrategias de comunicación para cada producto
 - Historial completo del apoyo publicitario que se ha dado a cada producto durante los años anteriores
 - Inversión en:
 - ▶ Prensa, Publicidad exterior, Radio, Televisión
 - ▶ En cooperación con el detallista
 - ▶ Películas, publicidad directa, exposiciones, ferias comerciales
 - Análisis de la eficacia publicitaria



Evaluación y ponderación de los factores internos y externos para el producto A

Atractivo del mercado	Ponderación	Valor (de 1 a 10)	Total
Tamaño del mercado	50	5	250
Tasa de crecimiento	35	3	105
Barreras de entrada	15	7	105
Total	100		460
Posición competitiva de los productos			
Cuota de mercado	35	4	140
Tasa de crecimiento de la cuota de mercado	25	2	50
Imagen lograda	15	5	75
Capacidad de adaptación al mercado	25	3	75
Total	100		340



Fases del análisis DAFO

- ▶ **Identificación de oportunidades/amenazas fortalezas/debilidades**
- ▶ **Asignación de valor en función de su posibilidad e importancia (ejem. De 1 a 3)**
- ▶ **Ordenación en función de la importancia**
- ▶ **Ordenación en función de la posibilidad**
- ▶ **Selección para la elaboración de la matriz:**
 - selección en función del valor esperado (importancia*posibilidad)
 - selección de los que han obtenido mayor puntuación en importancia y posibilidad

II.11

OBJETIVOS FINANCIEROS Y DE MARKETING

Objetivos

- ▶ Posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar, o como un resultado que se desea lograr, o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización.
- ▶ Requisitos:
 - ▶ Se debe poder medir sus resultados
 - ▶ Deben ser adecuados
 - ▶ Medidos en el tiempo
 - ▶ Viables /alcanzables
 - ▶ Consensuados
 - ▶ Flexibles
 - ▶ Motivadores
 - ▶ Comprensibles
 - ▶ Coherentes

Objetivos básicos del marketing

▶ Cuantitativos

- ▶ Volumen de Ventas
- ▶ Participación en el mercado
- ▶ Rentabilidad

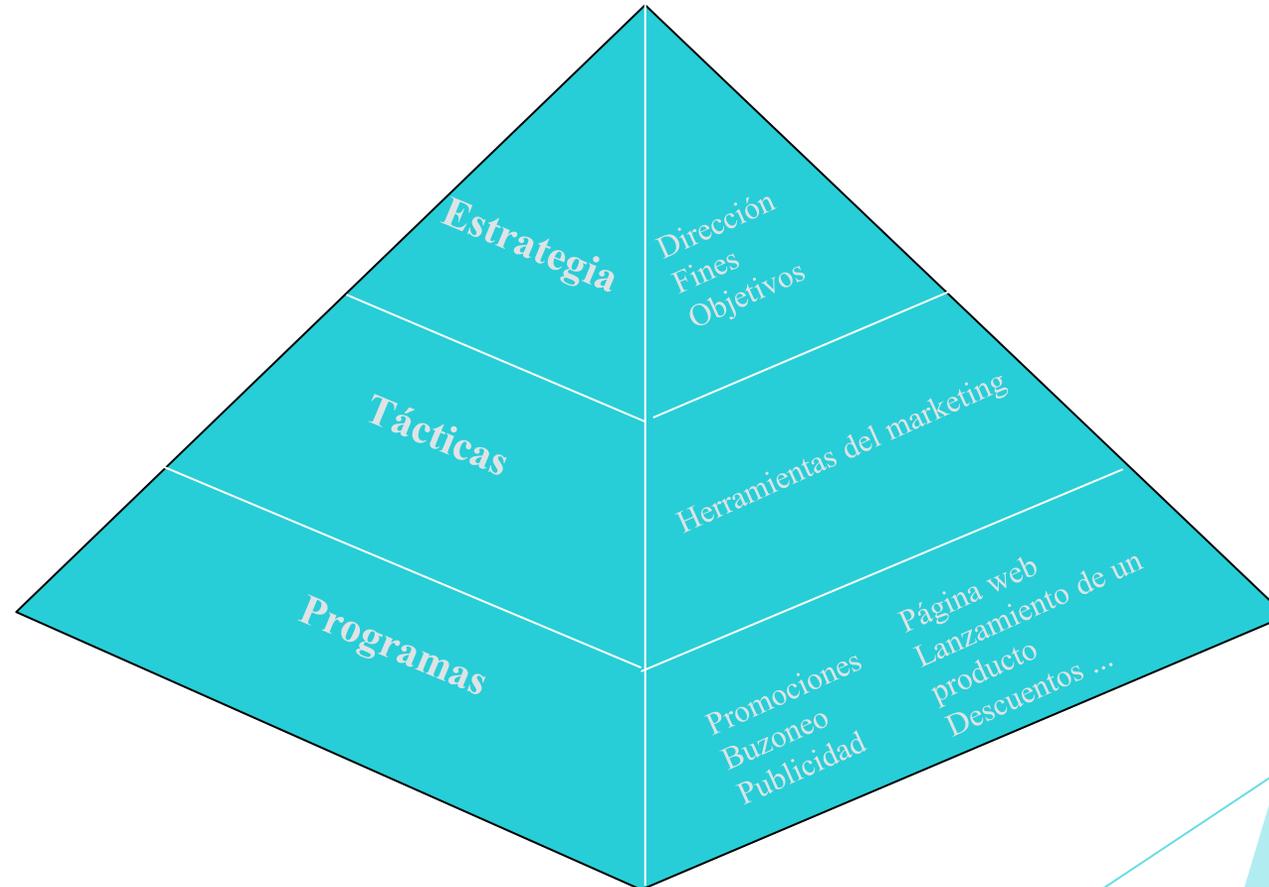
▶ Cualitativos

- ▶ Notoriedad e imagen del producto, servicio o marca
- ▶ Calidad del servicio, satisfacción
- ▶ Fidelización
- ▶ Potenciar la orientación al mercado

Objetivos de marketing y financieros

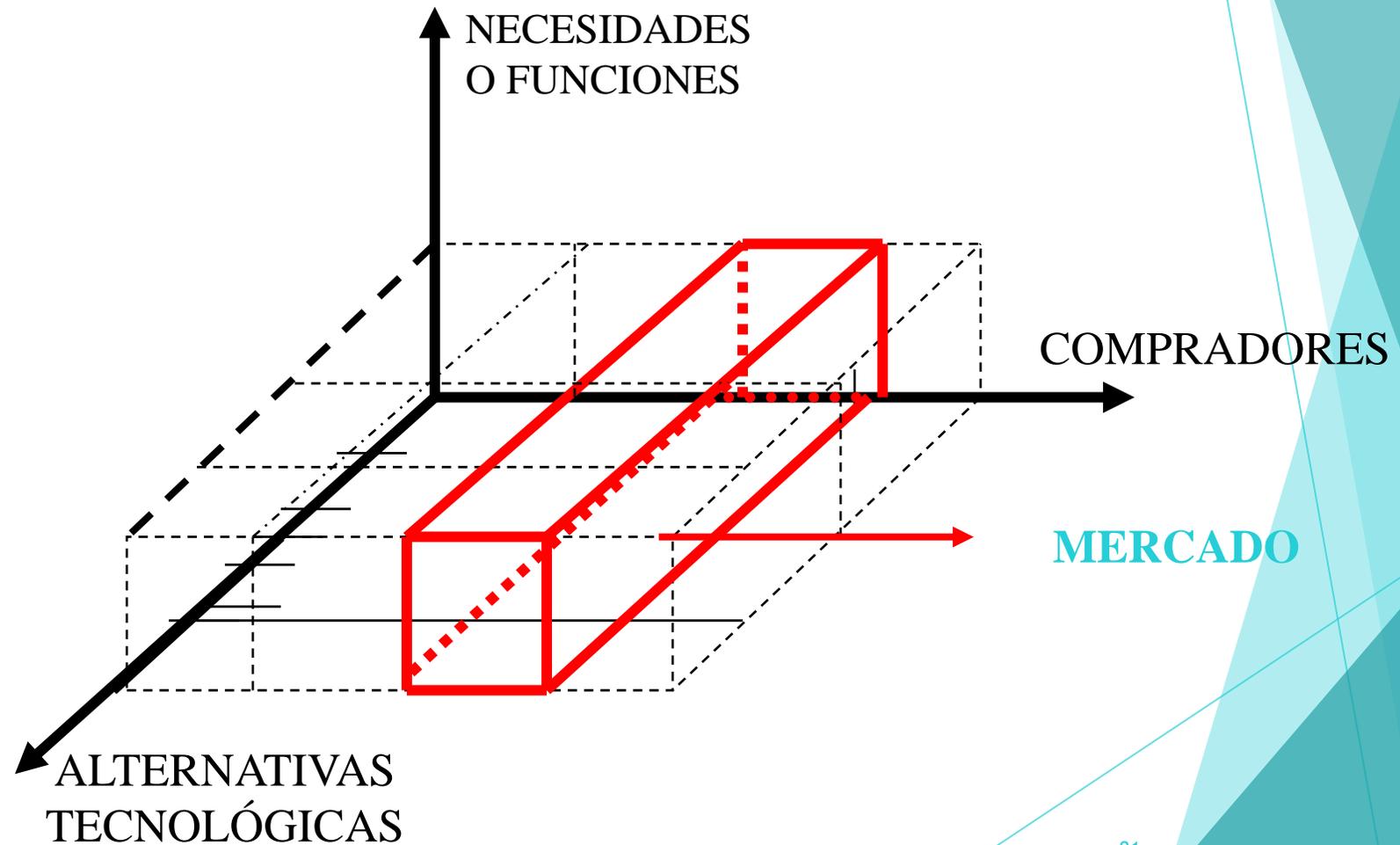
Marketing	Fijar niveles de consecución de resultados derivados de la gestión de actividades y relaciones de marketing	Captación de clientes Retención de clientes Satisfacción del consumidor Relaciones en los canales de distribución Ventas en unidades físicas Cuota de mercado Desarrollo de productos Pedidos
Financieros	Fijar niveles de consecución de resultados derivados de la gestión financiera	Volumen de ventas Ventas por productos Ventas por canales Rentabilidad Rendimiento de las inversiones Umbral de rentabilidad

Estrategia, tácticas y programas



Concepto de Mercado

Concepto de mercado



La matriz Producto / Mercado de Ansoff

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	1. Penetración de mercado	3. Desarrollo de productos
Nuevos mercados	2. Desarrollo de mercados	4. Estrategias de diversificación

Plan de marketing: Áreas clave de resultados I

1 Rentabilidad:

Niveles de Precios, Costos, Contribución Marginal, Gastos.

2 Perfomance Comercial: Volúmenes de Venta, Publicidad, Share, Imagen de Marca, Cobertura, Distribución, Promoción, Servicios.

3 Innovación: Capacidad de I&D, Nuevos Productos y , sistemas de Distribución, servicios a clientes.

4 Recursos Físicos: Fábricas, capacidad, tecnología, obsolescencia, depósitos, sucursales, etc.

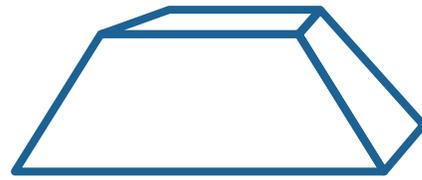
Plan de marketing: Áreas clave de resultados II

5 Recursos Financieros: Capacidad para financiar capital de trabajo, necesidad de inmovilizaciones, acceso al crédito, costo.

6 Recursos Humanos: Personal clave, estructura, motivación, capacidad de retención, capacitación, actitud de los trabajadores, etc.

7 Responsabilidad Pública: Imagen pública, medio ambiente, servicios a la comunidad, relaciones con gremios, etc.

La enumeración de las ACR no es taxativa puede haber otras que resulte importante destacarlas, o algunas que no sea necesario individualizarlas. Los criterios emergerán del propio análisis de situación.



OBJETIVOS

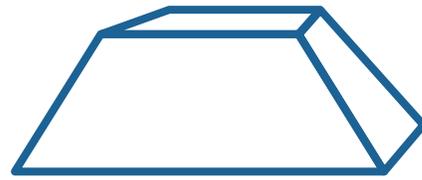
¿ A QUE NOS COMPROMETEMOS ?

- LOGRO BENEFICIO-RESULTADO EN UN HORIZONTE TEMPORAL.
- CONTRIBUYE AL CUMPLIMIENTO DE LA MISION

PRECISOS

CLAROS

REALISTAS



OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS DEBEN SER CUANTIFICABLES

VENTAS

PORCION DE MERCADO

RENTABILIDAD

PARTE III
ESTRATEGIA A ADOPTAR

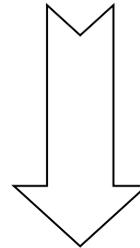
Estrategia

Se facilita por las demás secciones del plan, una vez que las reuniones periódicas de evaluación se realizan, y en ellas todas las secciones del plan se comparan permanentemente con los resultados obtenidos.

Las directivas de las organizaciones controlan el plan de marketing por la administración por objetivos, en cuatro etapas: (1) establecimiento de metas mensuales y/o trimestrales; (2) seguimiento de su desempeño en el mercado; (3) determinación de las causas de los desvíos en relación con lo planeado y (4) adopción de acciones correctivas.

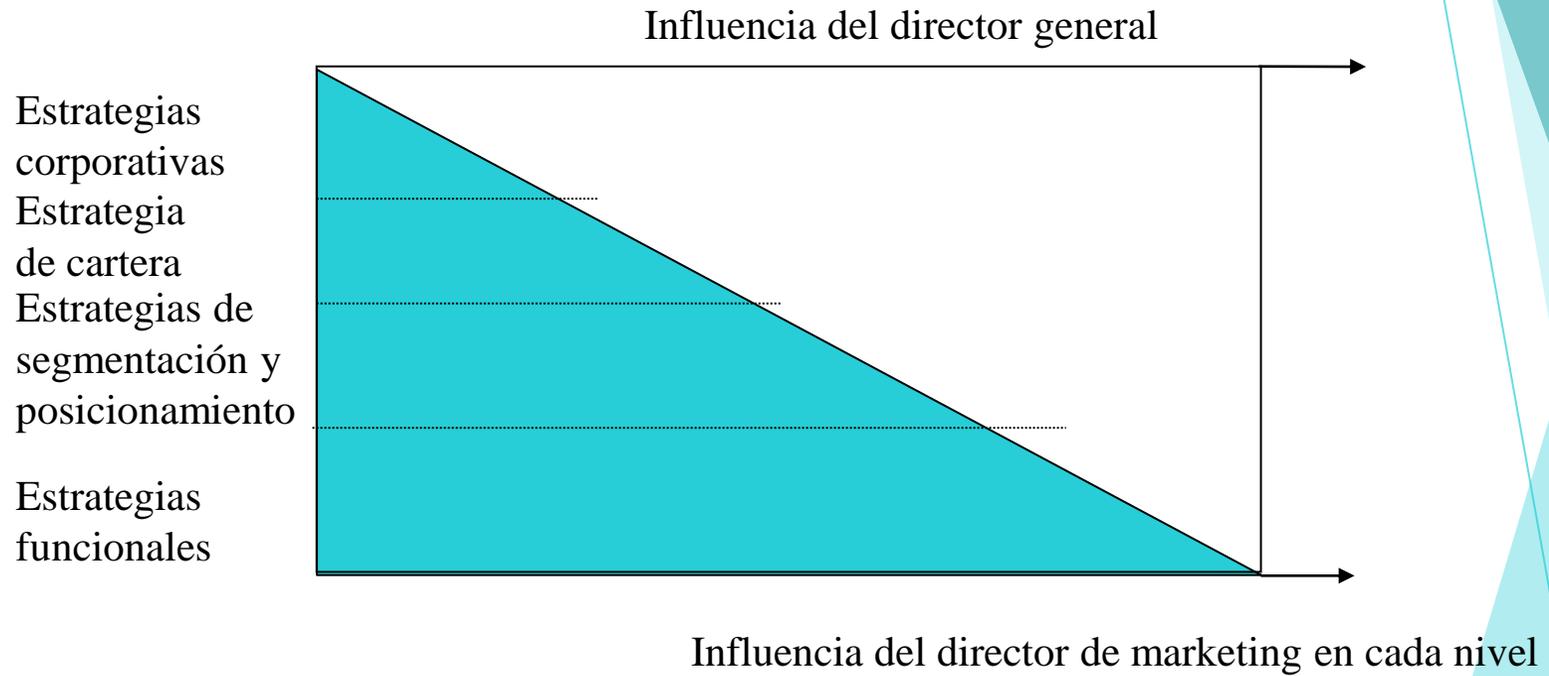
Estrategia

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

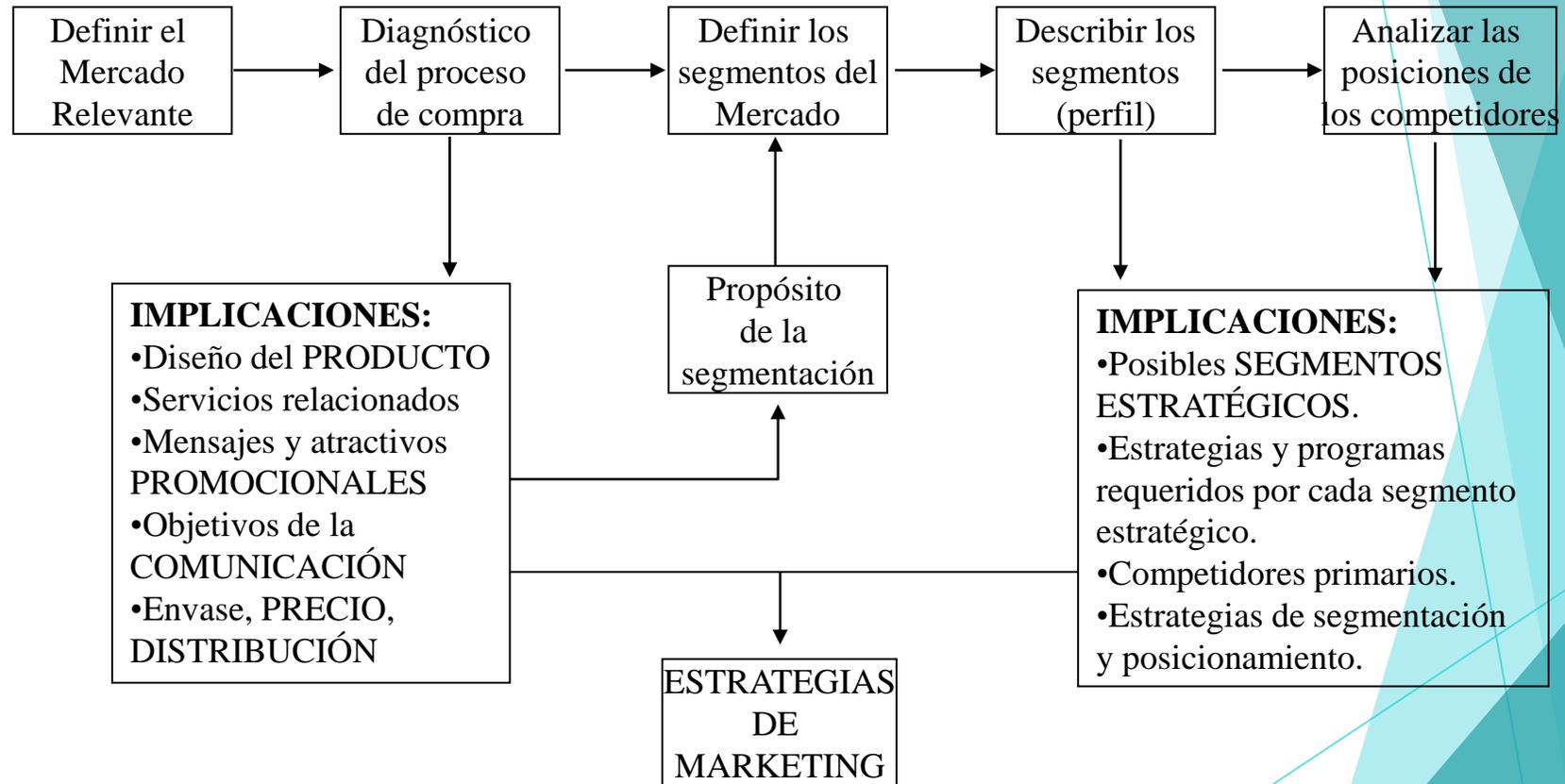


Consiste en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva

Coherencia



Análisis del mercado e implicaciones estratégicas.



Factores que influyen en la Estrategia de marketing de la empresa



Segmentación

- **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS:**

Agrupación de los consumidores de un mercado de acuerdo a su similitud en cuanto a necesidades, hábitos o actitudes de forma que puedan ser identificados y accesibles a través de las estrategias y programas de marketing



NICHO:

Segmento reducido dentro un mercado que presenta unas necesidades distintas o demanda unos beneficios diferentes

Segmentación, selección del mercado y posicionamiento

Segmentación:

- Selección del mercado
- Selección del enfoque de segmentación
- Evaluación de los segmentos para su selección

Selección del mercado objetivo

- Seleccionar el número y la secuencia de selección de los segmentos
- Seleccionar la estrategia de cobertura de los segmentos

Posicionamiento:

- Selección de atributos relevantes para la diferenciación
- Desarrollar y aplicar el posicionamiento elegido a través de las estrategias y programas de marketing

Segmentación del mercado

- ▶ **Selección del mercado.**
 - Definición amplia del mercado
 - Definición más concreta y específica
- ▶ **Selección del enfoque de segmentación**
 - Variables de segmentación para mercados de consumo
 - Variables de segmentación para mercados organizacionales
- ▶ **Evaluación y selección de segmentos**
 - Atractivo del segmento
 - Adecuación con los recursos, objetivos, competencias y ofertas de la empresa.

Selección del mercado objetivo

- ▶ ¿qué segmentos vamos a trabajar?

SEGMENTOS ESTRATÉGICOS

- ▶ ¿en qué segmentos (de los estratégicos) vamos a concentrar el esfuerzo comercial y de marketing?

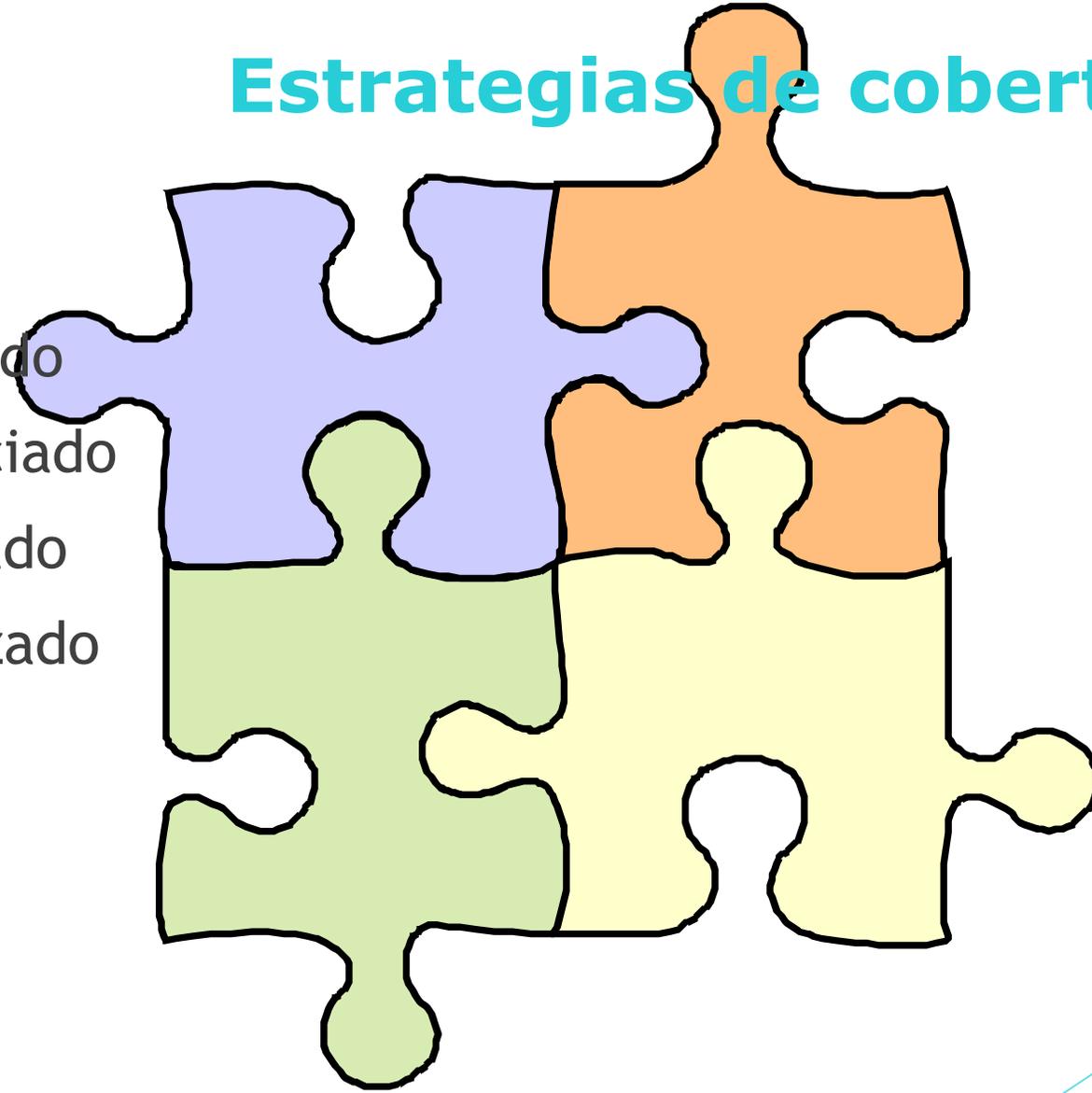
SEGMENTOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS

- ▶ ¿cuáles son el resto de segmentos del mercado que por no ser estratégicos tendrán una escasa atención desde el punto de vista de marketing, aunque nunca deberán ser olvidados desde el punto de vista comercial?

OTROS SEGMENTOS

- ▶ ¿con qué producto/marca(s) vamos a trabajar cada uno de estos segmentos?

Estrategias de cobertura



- ▶ Marketing concentrado
- ▶ Marketing indiferenciado
- ▶ Marketing diferenciado
- ▶ Marketing personalizado

Diferenciación

PRODUCTO

- ▶ Versiones
- ▶ Nivel de calidad
- ▶ Uniformidad
- ▶ Duración
- ▶ Fiabilidad
- ▶ Reparabilidad
- ▶ Estilo
- ▶ Diseño

SERVICIOS

- Entrega
- Instalación
- Formación
- Asesoría técnica
- Reparación
- Otros

PERSONAL

- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Confianza
- Responsabilidad
- Comunicación

IMAGEN

- Símbolos
- Medios
- Atmósfera
- Acontecimientos

Posicionamiento

- ▶ **Estrategia de posicionamiento:**

“Decidir lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo”

- ▶ **Selección y puesta en práctica:**

- Elección de la ventaja competitiva adecuada:
 - ▶ ¿Cuántas diferencias hay que promover?
 - ▶ Ideas de posicionamiento.
- Comunicación del posicionamiento

Posicionamiento

- ▶ *Ley del liderazgo*
- ▶ *Ley de la categoría*
- ▶ *Ley de la mente*
- ▶ *Ley de la percepción*
- ▶ *Ley del enfoque*
- ▶ *Ley de la exclusividad*
- ▶ *Ley del sacrificio*

III.I

TIPOS: DEL MARKETING MIX, DEL PRODUCTO,
DE LA ACTIVIDAD

- Desarrollo de mercado usando productos existentes
 - Expansión geográfica
 - Atacar nuevos segmentos
- Estrategia de Diversificación que implica nuevos productos y mercados.
 - Relacionada
 - No relacionada
- Estrategia de integración
 - Integración hacia delante
 - Integración hacia atrás.

Productos \ Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Estrategias genéricas

Objetivo estratégico

Ventaja competitiva

Carácter único
del producto percibido
por los compradores

Costes bajos

Todo el
sector

Diferenciación

Dominio por los costes

Segmento
concreto

Concentración o enfoque

Estrategias competitivas

- ▶ **Estrategia de líder**
 - ▶ Desarrollo de la demanda primaria
 - ▶ Estrategia defensiva
 - ▶ Estrategia ofensiva
 - ▶ Estrategia de desmarketing
- ▶ **Estrategia de retador**
 - ▶ Ataque frontal
 - ▶ Ataque de flancos
 - ▶ Ataque por rodeo
 - ▶ Ataque guerrilla
- ▶ **Estrategia de seguidor**
- ▶ **Estrategia del especialista**

Estrategias ciclo de vida

- ▶ **Estrategia de introducción**
 - ▶ Introducción rápida
 - ▶ Introducción lenta
 - ▶ Penetración rápida
 - ▶ Penetración lenta
- ▶ **Estrategia en la fase de crecimiento**
 - ▶ Estrategias de crecimiento
 - ▶ Estrategias de diferenciación
 - ▶ Búsqueda de nuevos segmentos
- ▶ **Estrategia en la fase de madurez**
 - ▶ Estrategias de diferenciación.
 - ▶ Desarrollo del producto
 - ▶ Búsqueda de nuevos segmentos
 - ▶ Estrategia de mantenimiento
- ▶ **Estrategias en la fase de declive**
 - ▶ Estrategias de inversión
 - ▶ Estrategias de desinversión

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive	Defunción
Marketing					
Clientes	Innovadores	Altos ingresos	Mercado masico	Rezagados	Pocos
Canales	Pocos	Muchos	Muchos	Pocos	Pocos
Publicidad	Conocimiento	Marca superior	Precio más bajo	Psicográfico	Escasa
Competidores	Pocos	Muchos	Muchos	Pocos	Pocos
Precio					
Precio	Alto	Más bajo	Muy bajo	Aumento	Alto
Margen	Alto	Más bajo	Muy bajo	Bajos	Ligero aumento
Costes	Pocos	Muchos	Más bajos	Ninguno	Ninguno
Incentivos	Canal	Canal/consumidor	Canal/consumidor	Canal	Canal
Producto					
Configuación	Básico	Segunda generación	Segmentación/ sofisticado	Básico	Muy básico
Calidad	Pobre	Buena	Superior	Inconsistente	Mínima
Capacidad	Sobre	Bajo	Óptima	Sobre	Sobre

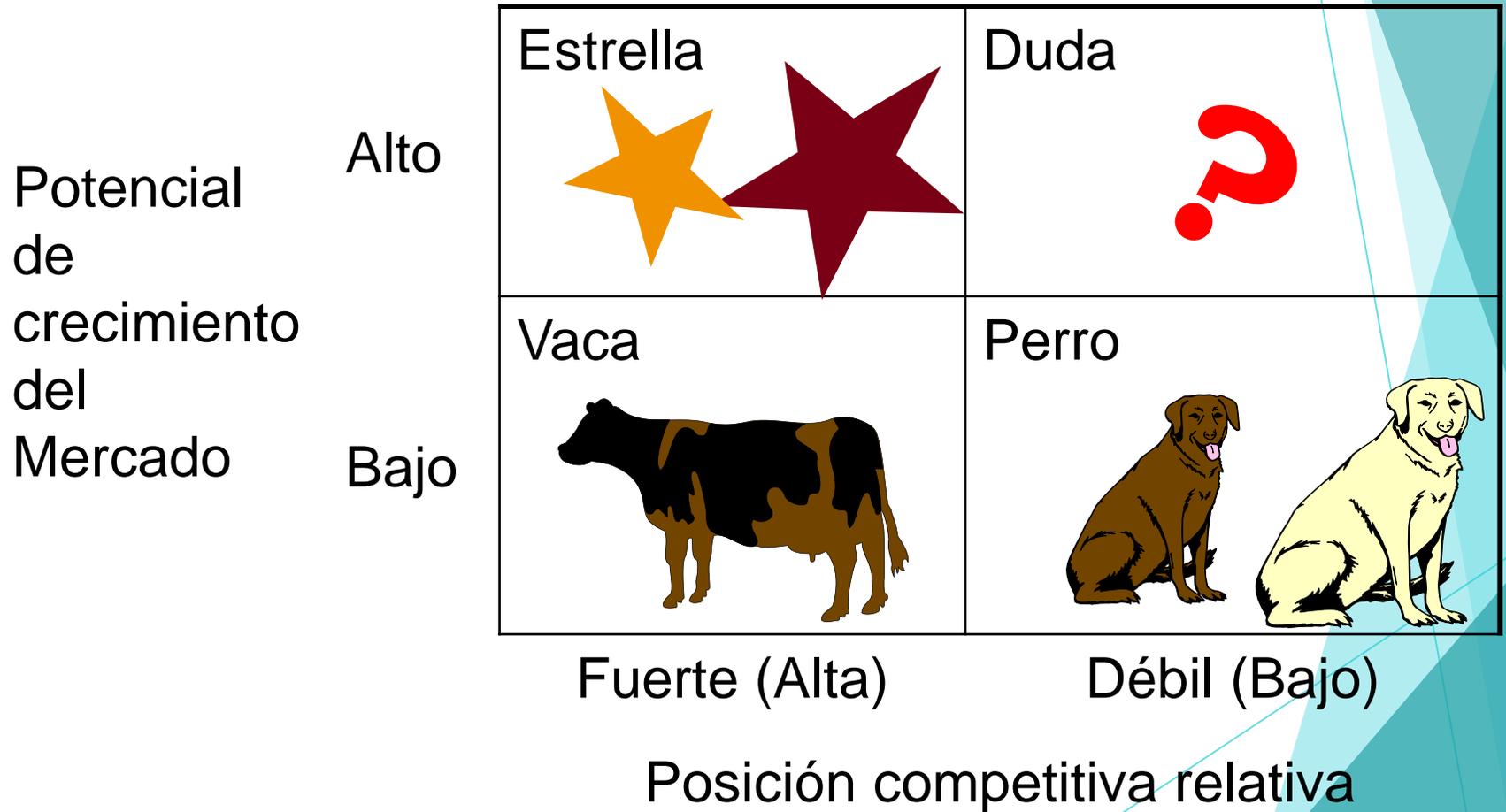
Developing life cycle of similar or related product

Product _____	Similar or Related Product _____			
Product stage	Introduction	Growth	Maturity	Decline
Competition				
Profits				
Sales (units)				
Pricing				
Strategy Used				
Length of Time in Each Stage				

FIGURE 4-13. Developing life cycle of similar or related product. (Copyright © 1983 by Dr. William A. Cohen.)

Matriz BCG

“Boston Consulting Group”



POSICIÓN:	PRODUCTO ESTRELLA	PRODUCTO BOLSA	PRODUCTO GENERADORES	PRODUCTO PESO	PRODUCTO INTERROGANTE
Participación de mercado	Mantener o aumentar el dominio	Mantener u ordeñar un poco para generar b ^{os}	Mantener selectivamente algunos segmentos	Intercambiar participación por beneficios	Invertir selectivamente para lograr participación
Productos	Diferenciación	Eliminar los de menos éxito; diferenciar para servir segmentos clave	Énfasis en la calidad del producto/diferenciar	Reducir agresivamente	Diferenciación ampliación de la línea
Precio	Líder/política agresiva	Estabilizar o aumentar	Mantener o aumentar	Aumentar	Políticas agresivas para ganar participación
Promoción	Actividades de marketing agresivas	Limitarla	Mantener selectivamente	Reducir	Actividades de Marketing agresivas
Distribución	Ampliar la distribución	Distribución muy amplia	Segmentar	Reducir gradualmente	Limitar la cobertura
Producción	Ampliar, invertir	Utilizar al máximo la capacidad de prod.	Incrementar la productividad	Librar capacidad	Invertir
I+D	Ampliar, invertir	Centrarse en algunos proyectos	Invertir selectivamente	No	Invertir
Personal	Mejorar	Mantener/premiar la eficiencia. Organización menos costosa	Encargar a los directivos clave	Reducir la organización	Invertir

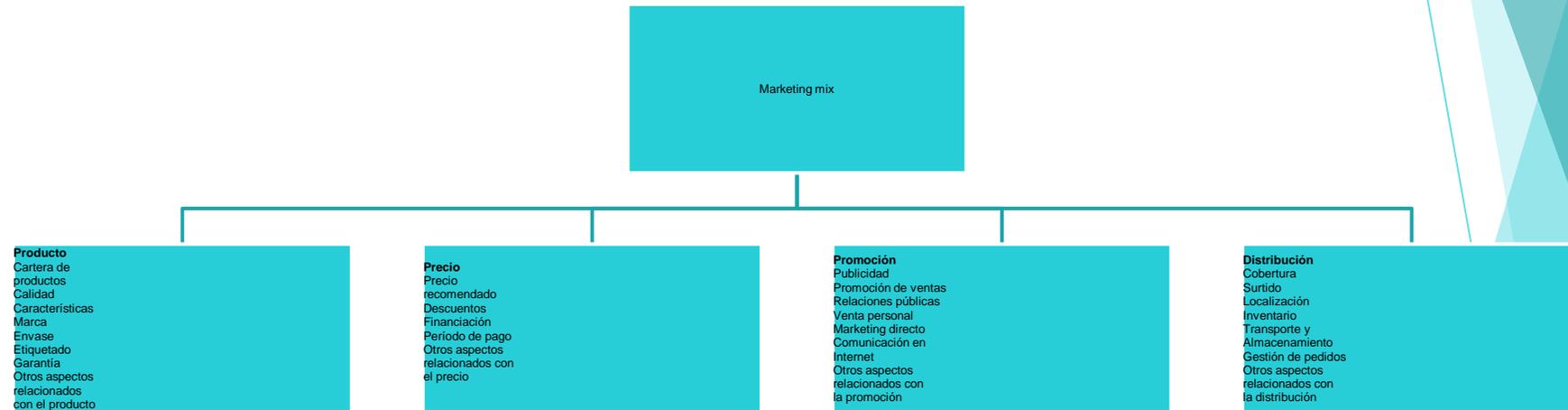
Historical trend analysis matrix

Product _____	Date _____					
	Period 1	Period 2	Period 3	Period 4	Trend	
Sales						
Profits						
Margins						
Market share						
Prices						
Complete matrix with following information:			Characterize trends as:			
Very low or very small			Declining steeply			↓
Low or small			Declining			↘
Average			Plateau			→
High or large			Ascending			↗
Very high or very large			Ascending steeply			↑

FIGURE 4-9. Historical trend analysis matrix. (Copyright © 1983 by Dr. William A. Cohen.)

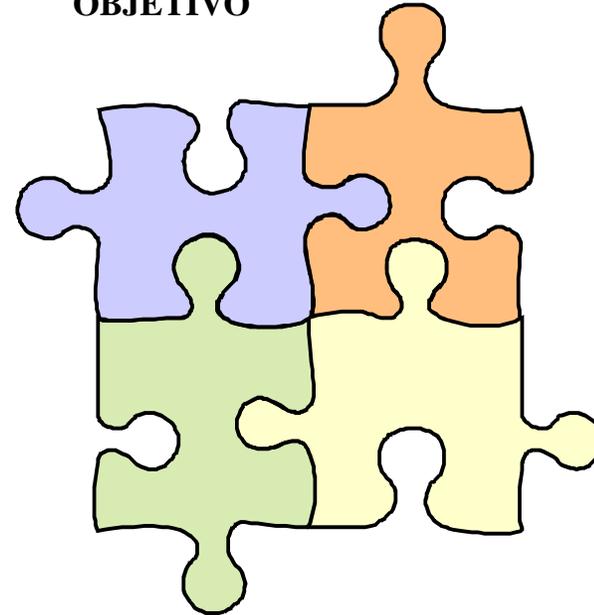
Source: "The Marketing Plan", Pag. 50; William A. Cohen. Ed. Wiley

El marketing mix



Estrategias y programas de Marketing

SEGMENTOS DEL MERCADO
OBJETIVO



Estrategias de
Marketing Mix

- ▶ Producto
- ▶ Precio
- ▶ Promoción
- ▶ Distribución

Estrategias de apoyo

- ▶ Servicio al consumidor
- ▶ Marketing interno

Producto

- ▶ Ampliación o modificación de la gama
- ▶ Cambio del envase
- ▶ Nuevas marcas
- ▶ Mejoras en calidad y características
- ▶ Racionalización del producto

Análisis y planificación de la estrategia de producto I

- ▶ *Ofertas actuales*
- ▶ ¿Qué productos se están ofreciendo en la actualidad? ¿A qué precios? ¿A qué segmentos van dirigidos?
- ▶ ¿Cuáles son las ventas, ingresos y tendencias en los beneficios para cada producto a lo largo del tiempo?
- ▶ ¿Cuánto tiempo llevan los productos en el mercado? ¿Cuál es el comportamiento de los productos introducidos más recientemente en relación con los productos más tradicionales?
- ▶ ¿Cuál es la cuota de mercado de cada producto y de cada línea de productos?
- ▶ ¿Cuál es el papel de cada producto en las ventas totales de la línea? ¿Se venden algunos como complemento o extras de otros?
- ▶ ¿Cómo contribuye cada uno de los productos a la rentabilidad y a la consecución de los objetivos globales?
- ▶ ¿Qué producto representa la mayor proporción de ventas y de beneficios?
- ▶ ¿Cómo se distribuyen las ventas por diferentes áreas geográficas?
- ▶ ¿Cómo se distribuyen las ventas a lo largo de los distintos canales de distribución?
- ▶ ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de las ofertas de productos actuales?

Análisis y planificación de la estrategia de producto II

- ▶ *Planificación de producto*
- ▶ ¿Cómo contribuye cada producto a los objetivos y planteamientos estratégicos de la empresa?
- ▶ ¿Qué oportunidades existen en cada uno de los segmentos para añadir valor a través de la introducción de nuevos productos o la modificación de los ya existentes?
- ▶ ¿Qué fortalezas y competencias fundamentales de la empresa son relevantes para el desarrollo de la estrategia de producto?
- ▶ ¿Qué debilidades y amenazas pueden suponer un riesgo para la estrategia de producto? ¿Cómo pueden minimizarse o superarse estas dificultades?

Análisis y planificación de la estrategia de producto III

- ▶ ¿Cómo proporcionan valor a los consumidores las distintas dimensiones del producto (por ejemplo, características y beneficios, calidad, envasado y etiquetado, servicios añadidos, marca)? ¿Qué mejoras o modificaciones podrían suponer un aumento del valor y podrían ayudar al mismo tiempo a conseguir sus objetivos a la empresa?
- ▶ ¿Que posición ocupan las dimensiones del producto (por ejemplo, características y beneficios, calidad, envasado y etiquetado, servicios añadidos, marca) en comparación con los productos de la competencia?
- ▶ ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra cada producto? ¿Qué acciones hay que desarrollar para ajustar su situación en el ciclo de vida y las implicaciones que de ella se derivan con los planteamientos estratégicos y con los objetivos del plan de marketing? ¿Cómo hay que gestionar el desarrollo y comercialización de productos nuevos para minimizar la canibalización entre ellos y con otros productos existentes?
- ▶ ¿Qué cambios dentro de las líneas y gama de productos ayudarán más a la empresa a alcanzar sus objetivos?

Precios

▶ Objetivos:

- ▶ Maximización de los beneficios a Lp
- ▶ Maximización de los beneficios a Cp
- ▶ Crecimiento
- ▶ Estabilizar el mercado
- ▶ Desensibilización de los consumidores con respecto al precio
- ▶ Reafirmar la posición de líder
- ▶ Fijar barreras de entrada a nuevos competidores
- ▶ Eliminación rápida de empresas con una estructura financiera endeble
- ▶ Mantenimiento de la lealtad a la marca
- ▶ Aumentar la percepción de calidad de la marca
- ▶ Creación de interés y expectación sobre la marca
- ▶ Ayudar a la venta de productos más débiles en la línea
- ▶ Maximización de la cuota de mercado.

▶ Estrategias

- ▶ Modificación de precios
- ▶ Modificación escala de descuento
- ▶ Modificación condiciones de venta

Planificación de la Estrategia de Precios I

- ▶ *Factores internos*
- ▶ ¿Qué pretende lograr la empresa con su estrategia de precios?
- ▶ ¿Cómo puede utilizarse la estrategia de precio para complementar las decisiones de selección del mercado objetivo y de posicionamiento?
- ▶ ¿Cómo podemos utilizar la estrategia de precio en relación con el ciclo de vida y los objetivos de la política de producto?
- ▶ ¿Cómo puede contribuir la estrategia de precio a los objetivos de marketing y a los objetivos financieros?
- ▶ ¿Cómo afectan las decisiones de distribución a las estrategias de precio?
- ▶ ¿Cómo afectan las decisiones de comunicación a las estrategias de precio?
- ▶ ¿En qué medida se debe o se puede basar la competencia en la variable precio?
- ▶ ¿Cuáles son los costes asociados con el producto? ¿Cómo afectan a la fijación de precios?
- ▶ ¿Cuál es el umbral de rentabilidad para diferentes volúmenes de ventas? ¿Cómo afectan los precios a los beneficios, al volumen de ventas y a la rentabilidad?

Planificación de la Estrategia de Precios II

- ▶ *Factores externos*
- ▶ ¿Cómo afectan los hábitos y costumbres de la industria al precio?
- ▶ ¿Cómo perciben los consumidores el equilibrio entre el precio de un producto y los beneficios que este aporta?
- ▶ ¿Son muy sensibles a los precios los consumidores de los segmentos objetivo a que nos dirigimos? ¿Son menos sensibles a los precios los consumidores en otros segmentos? ¿Qué alternativas existen, distintas del precio, para reaccionar ante una variación de precios por parte de la competencia?
- ▶ *Adaptación de los precios*
- ▶ ¿Es adecuada una táctica de descuentos para conseguir los objetivos de precios? ¿Son adecuadas las rebajas para conseguir los objetivos de precios?
- ▶ ¿Es adecuada la estrategia de integración de productos en una sola oferta para conseguir los objetivos de precios?
- ▶ ¿Es adecuada la estrategia de mejorar los productos para conseguir los objetivos de precios? ¿Es adecuada la estrategia de precios de reclamo para conseguir los objetivos de precios? ¿Es necesario o conveniente aumentar los precios? ¿Cómo?
- ▶ ¿Cómo afectan los recursos y capacidades de la empresa, sus objetivos y la línea estratégica seguida a las decisiones de fijación de precios y a los ajustes de precios?

Distribución y fuerza de ventas

- ▶ Cambiar de canal
- ▶ Mayor cobertura
- ▶ Modificación y/o fijación de las condiciones de venta y funciones de los mayoristas y detallistas
- ▶ Cambiar transportistas
- ▶ Pago de portes
- ▶ Mayor regularidad en las expediciones
- ▶ Mejoras en el plazo de entrega
- ▶ Aumento del número de vendedores
- ▶ Modificación de las zonas y rutas de venta
- ▶ Incentivos y compensaciones

Planificación de la estrategia de distribución I

- ▶ *Aspectos relacionados con los canales de distribución*
- ▶ ¿Cómo esperan o cómo prefieren los consumidores disponer del producto?
¿Cómo afectan estas necesidades y demandas al diseño y a la configuración de los canales de distribución?
- ▶ ¿Cómo están contribuyendo los acuerdos actuales con los distribuidores a la consecución de los objetivos de marketing de la empresa relacionados con las ventas, con los beneficios, etc.? ¿Qué canales de distribución y qué miembros concretos de estos canales están desarrollando mejor sus actividades? ¿Cuáles son los costes para la empresa de estas actividades de distribución?
- ▶ ¿Tiene el producto alguna característica distributiva que afecte de manera especial a las actividades y a los costes de los canales de distribución?
- ▶ ¿Cómo afecta el ciclo de vida del producto, el posicionamiento y la selección del mercado objetivo a la selección de los canales de distribución?

Planificación de la estrategia de distribución II

- ▶ ¿Cómo afectan los aspectos ambientales como la competencia, las limitaciones legales, las restricciones geográficas y las innovaciones tecnológicas a la configuración de los canales de distribución?
- ▶ ¿Cómo afectan las capacidades internas y los planes de producto a la configuración de los canales de distribución?
- ▶ ¿Cuántos niveles son necesarios o deseables dentro de los canales de distribución para hacer que los productos estén disponibles para los consumidores en los términos en los que éstos los demandan? ¿Qué tipo de consideraciones y necesidades de recursos hay que tener en cuenta a la hora de decidir el número de niveles a definir dentro de los canales de distribución?
- ▶ ¿Cuántos intermediarios son necesarios dentro de cada nivel y para cada fase del ciclo de vida? ¿Qué tipo de consideraciones y necesidades de recursos hay que tener en cuenta a la hora de elegir el número y tipo de intermediarios que van a formar los canales de distribución?

Planificación de la estrategia de distribución III

- ▶ *Aspectos relacionados con la logística*
- ▶ ¿Qué funciones logísticas tienen que llevarse a cabo en los distintos canales de distribución en los que opera la empresa? ¿Qué agentes desarrollarán estas funciones?
- ▶ ¿Quién transportará y almacenará las materias primas, piezas y productos terminados? ¿Cómo y en qué condiciones se desarrollarán estas tareas de transporte y almacenamiento?
- ▶ ¿Cómo se gestionarán los inventarios? ¿Quién se encargará de esta tarea?
- ▶ ¿Quién se encargará de gestionar los pedidos, la facturación y los pagos? ¿Cómo se realizará esta gestión?
- ▶ ¿Cómo afectan los objetivos de producción y de ventas a los programas y actividades logísticas de la empresa?
- ▶ ¿Cómo afectan las preferencias y las necesidades de los consumidores a la gestión de la logística? ¿Cómo influyen las capacidades de la empresa y los planes de producto sobre las actividades logísticas de la empresa?
- ▶ ¿Va a desarrollar la empresa todas sus actividades logísticas o va a contratar con agentes externos algunas de estas funciones?

Comunicación

▶ **Objetivos:**

- ▶ Notoriedad
- ▶ Comprensión
- ▶ Persuasión
- ▶ Prueba

▶ **Estrategias:**

- ▶ Realización de campañas concretas
- ▶ Selección de medios
- ▶ Determinación y asignación de presupuestos
- ▶ Incentivación y motivación del personal interno
- ▶ Contacto personalizado con los distribuidores y clientes.

Planificación de la estrategia de promoción I

- ▶ *Análisis de la audiencia*
- ▶ ¿Qué muestran las investigaciones realizadas sobre las características de los clientes, necesidades de comunicación, preferencias, hábitos, perfiles y uso de medio, ¿Quiénes forman parte de la audiencia objetivo? ¿Cuál es el perfil de un elemento típico de la audiencia?
- ▶ ¿Que sugiere el análisis de la audiencia respecto de cuáles son las herramientas de promoción adecuadas, el mensaje, la estrategia de medios o el desarrollo temporal de la comunicación?
- ▶ *Objetivos*
- ▶ ¿Qué quiere lograr la organización a través de la estrategia global de comunicación?
- ▶ ¿Cómo contribuyen los objetivos promocionales a la consecución de los objetivos de marketing y de los objetivos financieros?
- ▶ ¿Va a utilizar la empresa una estrategia de presión o una estrategia de aspiración, lograr sus objetivos?

Planificación de la estrategia de promoción II

- ▶ *Herramientas promocionales*
- ▶ ¿Qué herramientas promocionales serían las más eficaces y eficientes, dados la audiencia objetivo, los objetivos promocionales, el mensaje y los medios, las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas?
- ▶ ¿Cómo puede utilizarse la publicidad para favorecer los objetivos de marketing y los objetivos promocionales?
- ▶ ¿Cómo puede utilizarse la promoción de ventas para respaldar a la estrategia de marketing y para acelerar y/o estimular la compra?
- ▶ ¿Cómo pueden utilizarse las relaciones públicas para construir una imagen y mejor relaciones externas con los agentes relevantes?
- ▶ ¿Cómo puede facilitar el marketing directo una interacción continua con los consumidores y contribuir a la consecución de los objetivos promocionales?
- ▶ ¿Cómo puede generar la venta personal un diálogo individualizado y ayudar a conseguir los objetivos promocionales?

Publicidad y promoción

En el plan de negocio hay que detallar las acciones promocionales que se van a acometer para incitar al consumo del producto y de la misma manera el diseño de la campaña de publicidad con un presupuesto detallado que deberá recogerse en el estado provisional de cuentas

Telemarketing

Es el uso de las telecomunicaciones para hacer ventas directas al cliente.

VENTAJAS

Fácil de recibir

Más presentaciones, amplio ámbito geográfico

mejor manejo de tiempo

Reacción inmediata , mejor control

Reducción de costes

DESVENTAJAS

Mala imagen si la técnica al llamar no es buena

Competencia con el grupo común de ventas

Posible rápido rechazo

Marketing en internet: la web de la empresa

Ayuda a captar nuevos clientes y ser vistos en todo el mundo

Se puede dar mayor información

Se mejora el servicio a clientes, ya que pueden consultar o comprar donde y como quieran.

Se puede mandar información más fácil y rápido.

Sin embargo:

No todo el mundo consume a través de la red (o ni siquiera tiene acceso)

Muchas personas se resisten al cambio

La web de la empresa

- Elegir nombre de la dirección y el tipo de dominio (por actividad, por país o de tercer nivel)
- Registro del dominio
- Servicio de alojamiento *web* y de correo electrónico

III. II

PRESUPUESTOS Y VALORACIÓN

El Presupuesto

“Un presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos”

- ▶ Si el presupuesto es insuficiente, hay que revisar los objetivos y las estrategias
- ▶ Para formular el presupuesto se requiere contar con objetivos claros, identificar todos los costos en materiales, personal e insumos financieros y definir claramente cuales son las áreas y las personas responsables de usar esos recursos

Herramientas clave

- ▶ Previsiones
- ▶ Presupuestos
- ▶ Cronogramas
- ▶ Indicadores



Previsión

- ▶ Tipos
 - ▶ Previsiones de ventas del mercado y de los segmentos
 - ▶ Previsiones de ventas para la empresa
 - ▶ Previsiones de costes
 - ▶ Previsiones de ventas y costes para los distintos canales de distribución
- ▶ Herramientas
 - ▶ Estimaciones de la fuerza de ventas
 - ▶ Opinión de ejecutivos y expertos
 - ▶ Método Delphi

Presupuestos

- ▶ Métodos
 - ▶ Basado en los recursos disponibles
 - ▶ Basado en un porcentaje sobre las ventas
 - ▶ Basado en la paridad competitiva
 - ▶ Basado en los objetivos y tareas
- ▶ Presupuestos habituales
 - ▶ Para cada programa de marketing mix
 - ▶ Por segmentos o por mercados
 - ▶ Por regiones o áreas geográficas
 - ▶ Por divisiones o productos
 - ▶ Global de marketing

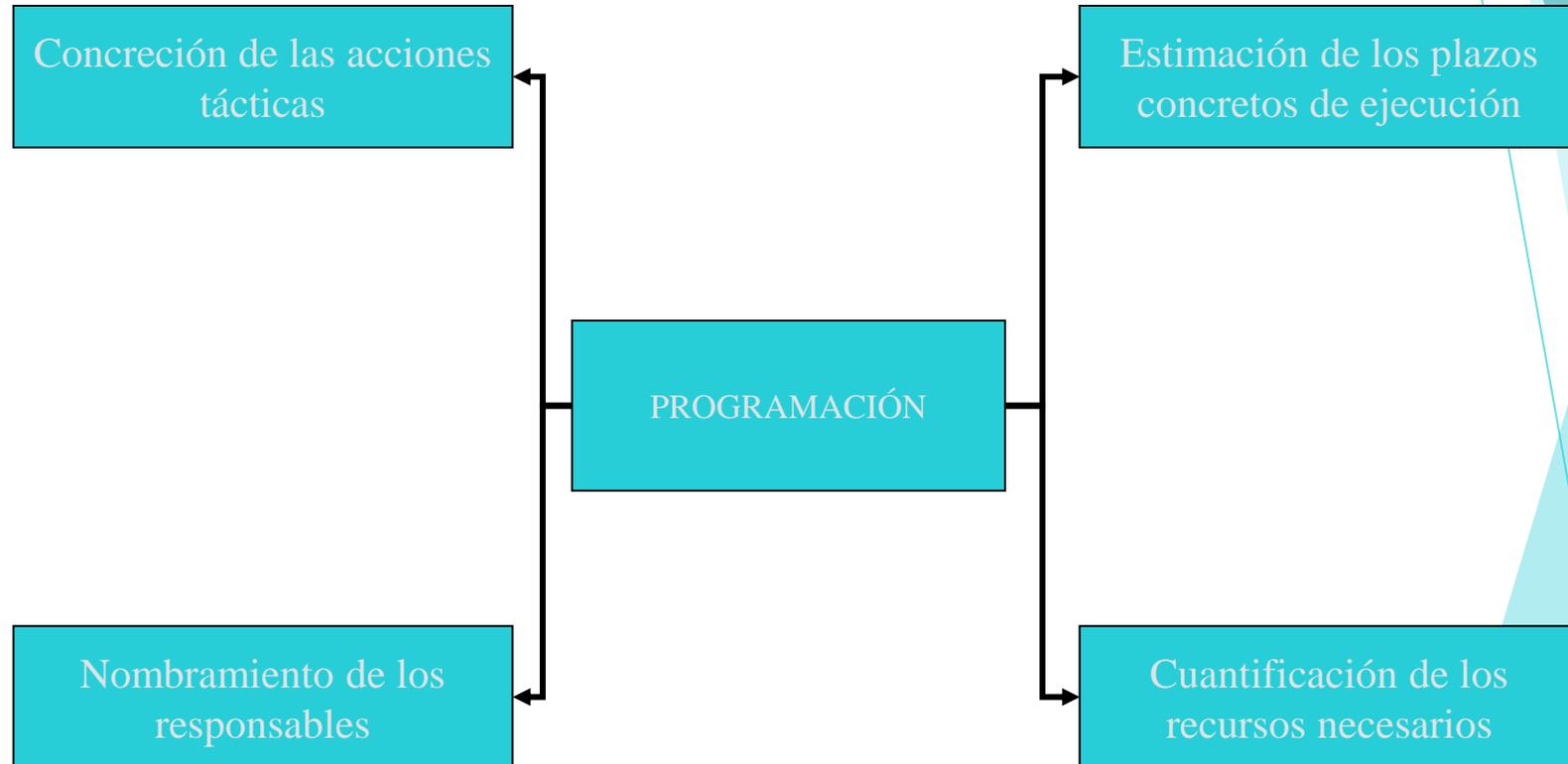
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...		
Ene			█															
					█													
							█											
Feb				█														
Mar							█											
Abr																		
May																		
Jun	█																	
Jul																		
...																		

Marketing	<p>Captación de nuevos clientes: Determinar la cantidad o el porcentaje de clientes nuevos por mes, por trimestre o por año.</p> <p>Retención de clientes: Determinar la cantidad o el porcentaje de clientes que continúan comprando durante un período determinado.</p> <p>Aumento de la satisfacción de los clientes: Determinar el porcentaje de clientes que se consideran satisfechos o muy satisfechos con la empresa</p> <p>Aumento de la distribución: Determinar la cantidad del porcentaje de relaciones establecidas con nuevos intermediarios y agentes dentro de los canales de distribución en un período dado.</p> <p>Aumento de la cuota de mercado: Calcular las ventas totales (empresa en unidades monetarias y/o en unidades físicas dividida < las ventas totales de la industria durante un período de referencia (trimestre, año).</p> <p>Aceleración del proceso de desarrollo de los productos: Determinación del tiempo medio necesario para introducir un producto nuevo en el caso.</p> <p>Aceleración de la gestión de los pedidos: Determinar el número de necesario para procesar un pedido y enviar el producto.</p>
Financiero	<p>Aumento del volumen de ventas: Calcular las ventas semanales, mensuales, trimestrales o anuales en unidades monetarias.</p> <p>Aumento de las ventas de los productos: Calcular las ventas semanales, mensuales, trimestrales o anuales en unidades monetarias para i producto.</p> <p>Mejora de la productividad de los canales de distribución: Comparar ventas y los costes para cada canal y para un período dado (semana, mes, trimestre, año).</p> <p>Mejora de la rentabilidad: Calcular el margen neto y el margen 1 - por productos, por líneas de producto, por canales de distribución promoción, por ajuste de precio, por segmento, o por consumidor e período determinado (semana, mes, trimestre, año).</p> <p>Consecución del umbral de rentabilidad: Calcular el número de semanas o meses necesarios para que los ingresos se equiparen con los costes y comience a haber beneficios.</p>

El cliente se percató de la existencia del producto	Medir el conocimiento del consumidor sobre el producto y sobre los productos de la competencia para distintos segmentos de mercado.
El cliente adquiere información y aprende más sobre el producto	Medir el número de catálogos o fuentes de información utilizadas, el número de consultas a una página Web, el número de personas que visita un establecimiento; el número de personas que se suscribe a un boletín de noticias de la empresa.
El cliente tiene una actitud positiva hacia el producto	Medir las actitudes del consumidor hacia el producto y hacia los productos de la competencia para cada segmento de mercado; información recibida a través de llamadas telefónicas, cartas y correos electrónicos o a través de distribuidores y vendedores, etc.
El cliente prueba el producto	Medir la cantidad de personas que reciben muestras gratuitas o el número de clientes que envían cupones para poder probar el producto.
El cliente compra el producto	Medir las ventas por operación realizada, por segmento, por producto, por forma de pago; calcular el ratio de conversión en compras a partir de las pruebas y las solicitudes de información.
El cliente está satisfecho	Medir la satisfacción del consumidor para distintos productos y segmentos; opiniones obtenidas a través del teléfono, cartas o correos electrónicos, distribuidores y vendedores, etc.
El cliente se convierte en un cliente fiel	Medir la tasa de retención de clientes; el volumen y la frecuencia de repetición en la compra; la utilización de programas de fidelización, etc.

PARTE IV
OPERATIVA

Programación



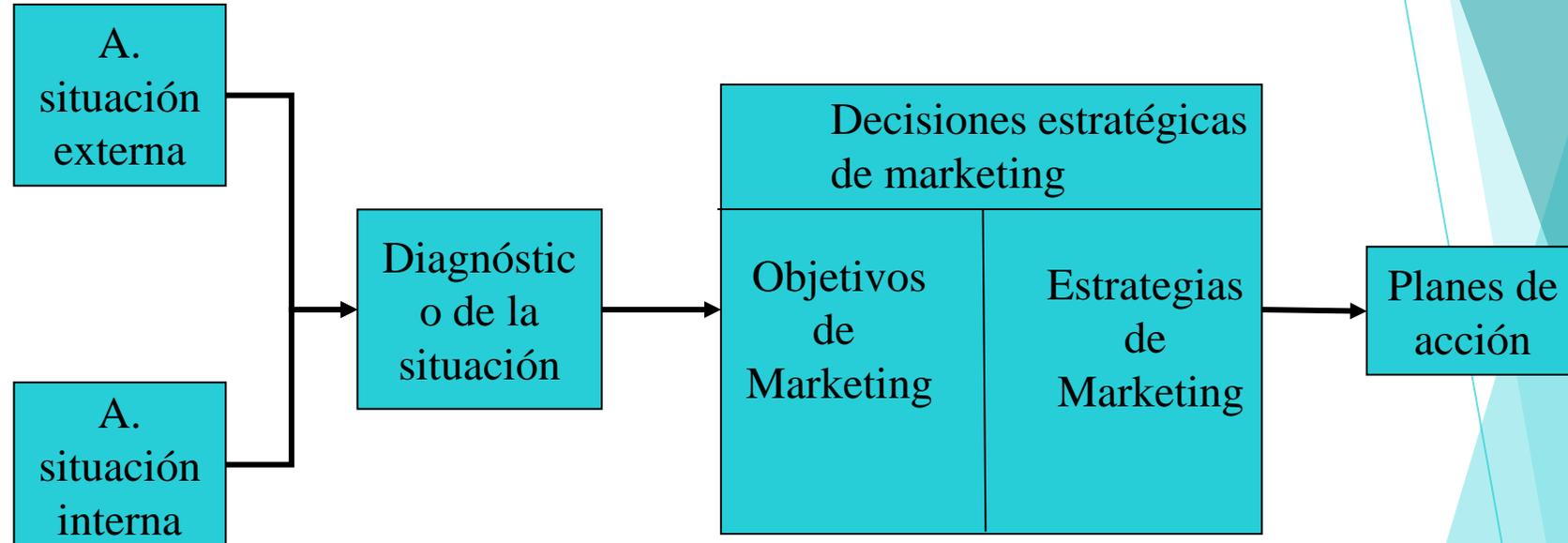
MÓDULO IV.I

PROGRAMAS DETALLADOS

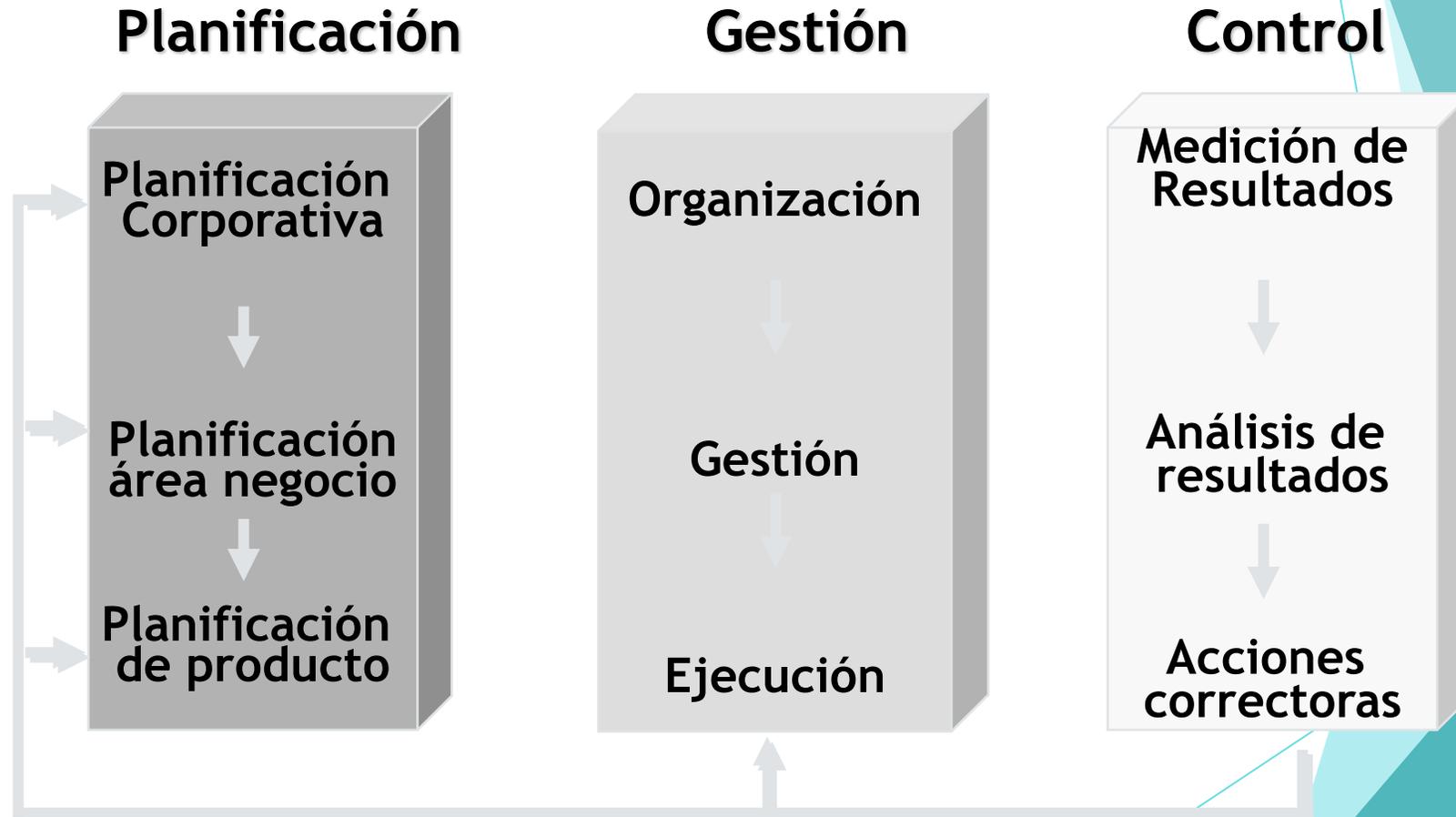
Planificación

- ▶ Hace referencia a situaciones futuras deseables.
- ▶ Hay que basarlas en datos que permitan ver los escenarios posibles.
 - ▶ Estudios de mercado
 - ▶ Evaluación de la competencia y sus posibles reacciones.

Proceso de planificación



El proceso de planificación, gestión y control estratégicos



IV. II

VENTAS Y CUOTAS

Previsión de ventas

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Prod-1													
Prod-2													
Prod-3													
....													
Total ventas													

Previsión Coste Ventas

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Comisiones													
Dietas													
Transporte													
Garantías													
Publicidad													
Invitaciones													
...													
Total gastos													

Control de ventas

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Prod-1 •Previsto •Real •Desviación													
Prod-2 •Previsto •Real •Desviación													
....													

PARTE V
CONTROL

Etapas del control permanente I

- ▶ Analizar
- ▶ Comprender
- ▶ Revisar las estrategias y los objetivos
- ▶ Si es preciso, modificarlas

Etapas del control permanente II

Hay que verificar si la desviación es tolerable o no, y se deberá tomar, llegado el caso, las medidas correctivas

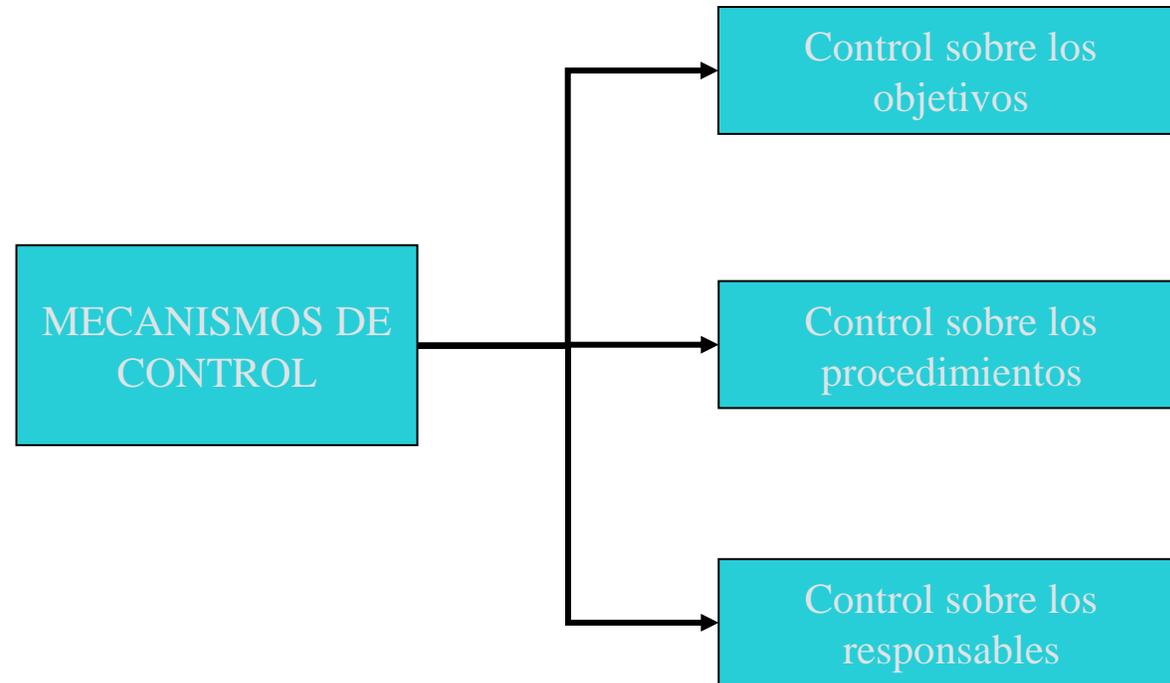
- ▶ **Mantener el objetivo:** Revisar el plan en su conjunto e intervenir sobre los medios, modificándolos o reforzándolos
- ▶ **Reducir el objetivo:** Cuando éste es demasiado ambicioso

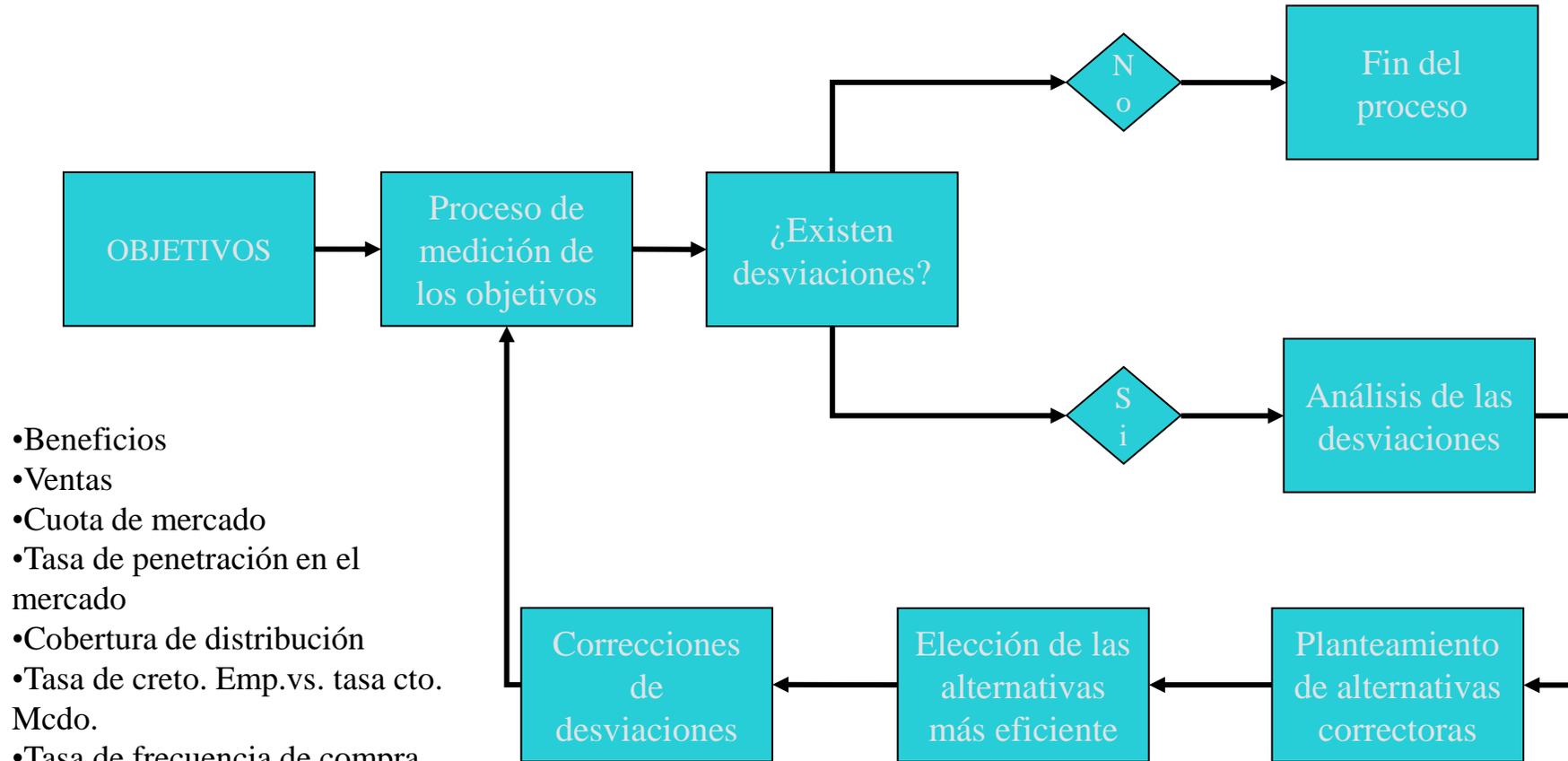
La finalidad es alertar al responsable de que algo no ha sido realizado según el plan

V.I Y V.II

SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CONTROL
Y ACCIONES CORRECTORAS

Mecanismos de control





- Beneficios
- Ventas
- Cuota de mercado
- Tasa de penetración en el mercado
- Cobertura de distribución
- Tasa de creto. Emp.vs. tasa cto. Mcdo.
- Tasa de frecuencia de compra
- Tasa de lealtad a la marca
- Actitudes y preferencias del consumidor hacia la marca
- Posicionamiento
- Tasa notoriedad de la marca
- Nivel satisfacción de la clientela

Tipos de control de marketing

Tipo de control	Responsable principal	Propósito de control	Métodos
I. Control del plan anual	Alta dirección Dirección media	Examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado	Análisis de las ventas Análisis de la cuota de mercado Ratios ventas-esfuerzo de marketing Análisis financiero Análisis de satisfacción
II. Control de rentabilidad	Controlador de marketing	Analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa	Rentabilidad por: producto territorio cliente grupo canal tamaño de la orden
III. Control de eficiencia	Ejecutivos de línea y <i>staff</i> Controlador de marketing	Valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing	Eficiencia de: fuerza de ventas publicidad promociones distribución
IV. Control estratégico	Alta dirección Auditor de marketing	Analizar si la compañía está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y canales	Instrumentos de valoración de la efectividad de marketing Auditoría de marketing

Ejemplo de control en la industria hotelera

- ▶ **Los síntomas:** Un control durante la temporada demuestra que hay un menor volumen de negocios en relación a lo previsto (es un 25 % menos en comparación con la temporada anterior).
- ▶ **Las causas:** Las tarifas son demasiado elevadas en relación con la competencia en el mismo mercado; la promoción ha sido insuficiente o mal hecha.
- ▶ **Las medidas correctivas:** Una intervención inmediata en la política de precios (tercera semana gratuita al final de la temporada) y de distribución (una super - comisión a los integrantes de la red de agencias de turismo, para que las ventas al final de la temporada permitirá restablecer el equilibrio).
- ▶ Estas disposiciones deben ser integradas inmediatamente al plan y puestas en práctica.

Proveedores

		A	B	C	D	E	...
Enero	2005						
	2006						
	2007						
Febrero	2005						
	2006						
	2007						
...	2005						
	2006						
	2007						

Cientes

FACTURACIÓN S/ SECTOR DE ACTIVIDAD				
SECTOR	FACTURACIÓN	%	Nº CLIENTES	%
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				
-				

100 Clientes principales (2007)

REF.	CLIENTE	FACTURACIÓN	%S/TOTAL
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
-			

Artículos más vendidos (2007)

REF.	S/CANTIDAD	S/FACTURACIÓN
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		

Presupuesto 2008

Objetivo 2008: _____ €						
Facturación Mensual	2005	Acumulado	2006	Acumulado	2007	Acumulado
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
...						
TOTAL						

Pendiente de Entrega: _____

Facturación Potencial: _____

Ferías (Breakeven)

FECHA	CLIENTE	FACTURACIÓN	% MARGEN	€ MARGEN
-				
-				
-				
-				
-				
-				
TOTAL				

Coste de la Feria: X €

Diferencia: ±

% S/ Margen:

Telemarketing – Primera Semana Enero 2008

Día	A	B	C
7	34	53	42
8	65	59	38
9	56	Ausente	55
10	50	Ausente	82
11	75	71	70
TOTAL	280	183	287
PROMEDIO	56	61	57

Facturación mensual por persona

	Enero	Portafolio	Total	% Objetivo	Comentarios
A					
B					
C					
TOTAL					

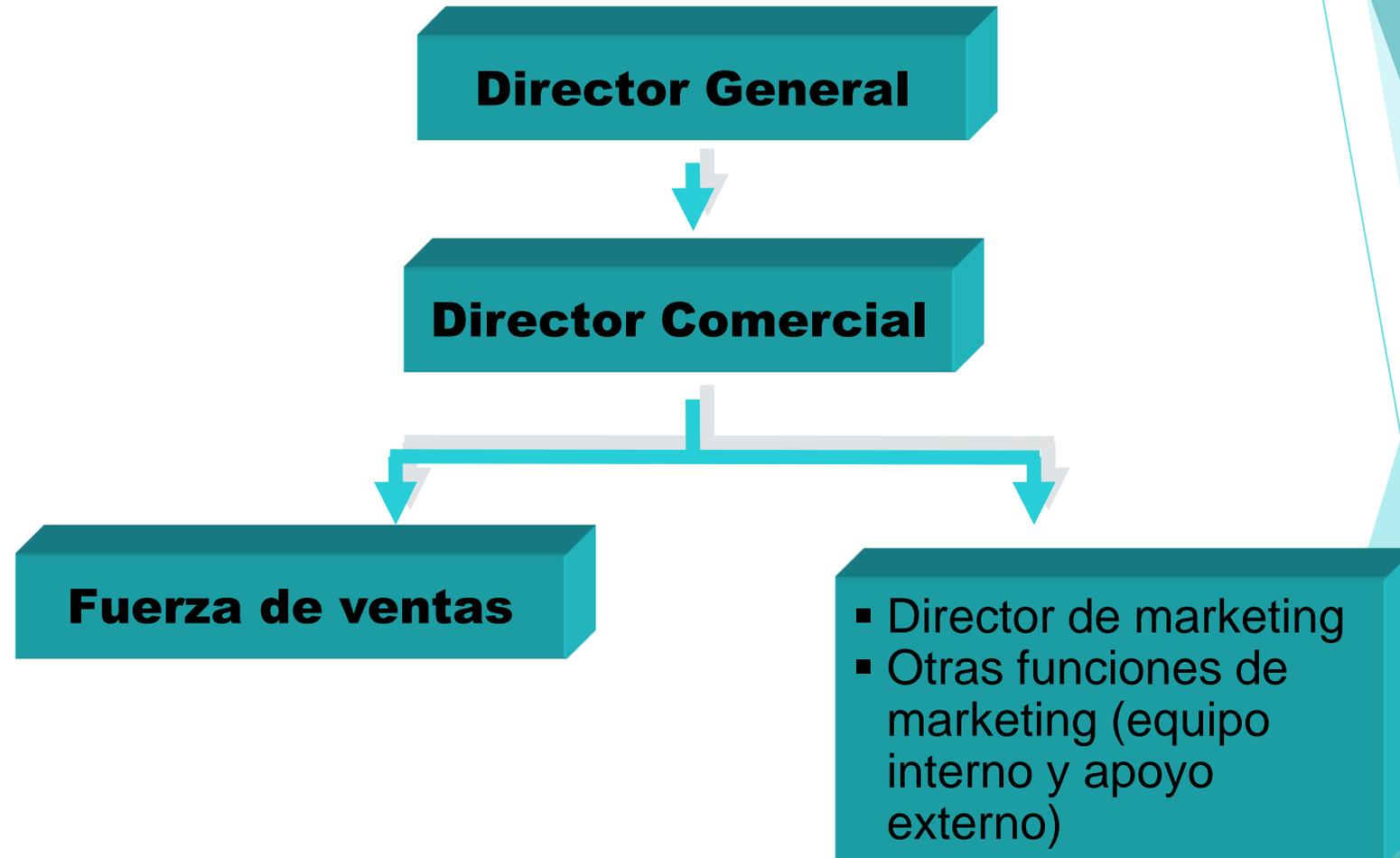
Internet: E-mailing a clientes

CATEGORÍAS	Nº PROSPECTOS	Nº DIRECCIONES E-MAIL	E-MAIL S/ TOTAL
-			
-			
-			
-			
-			
-			
TOTAL	11.970	13.369	111,7%

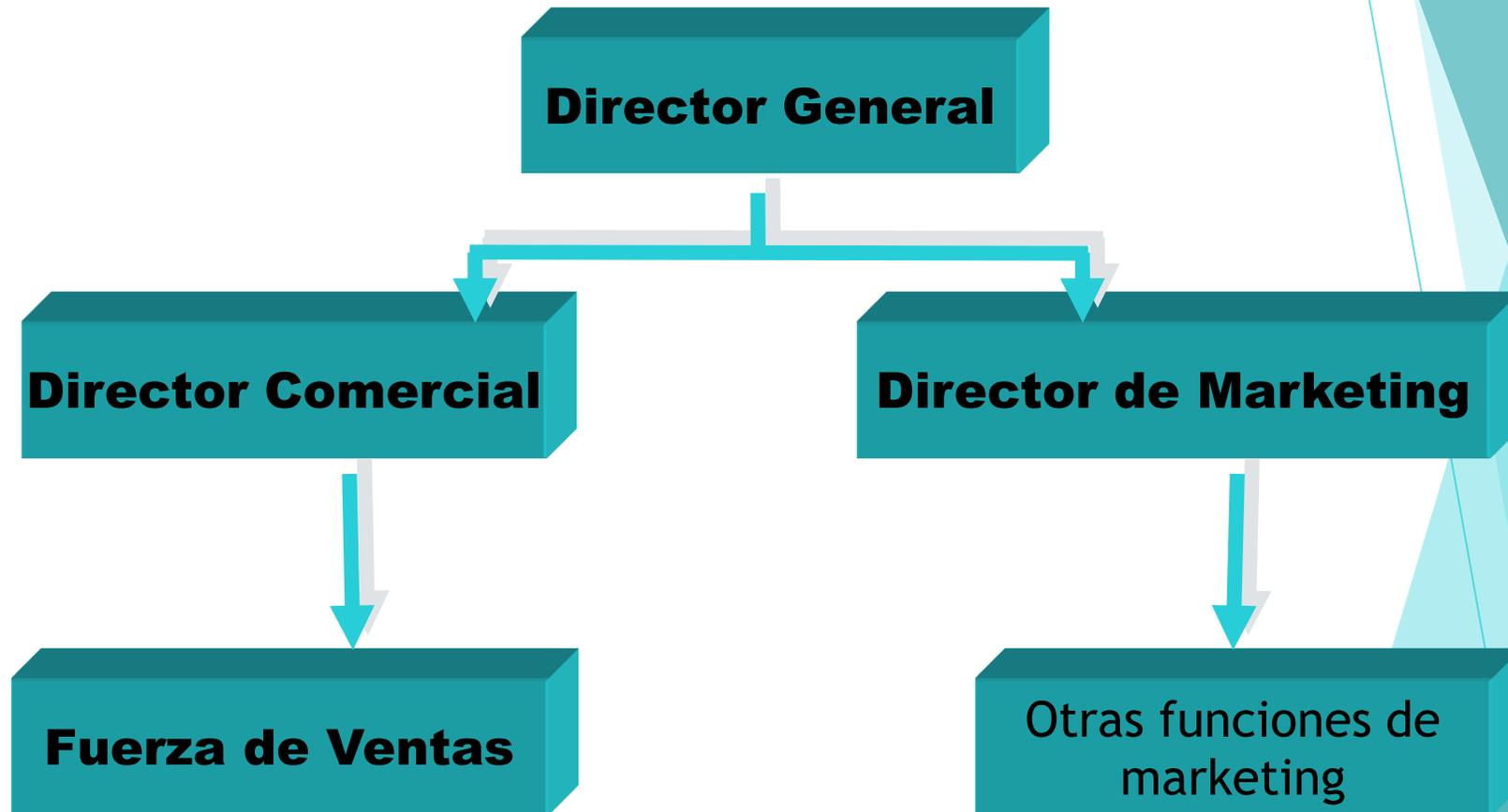
V.III

CUADRO DE MANDO

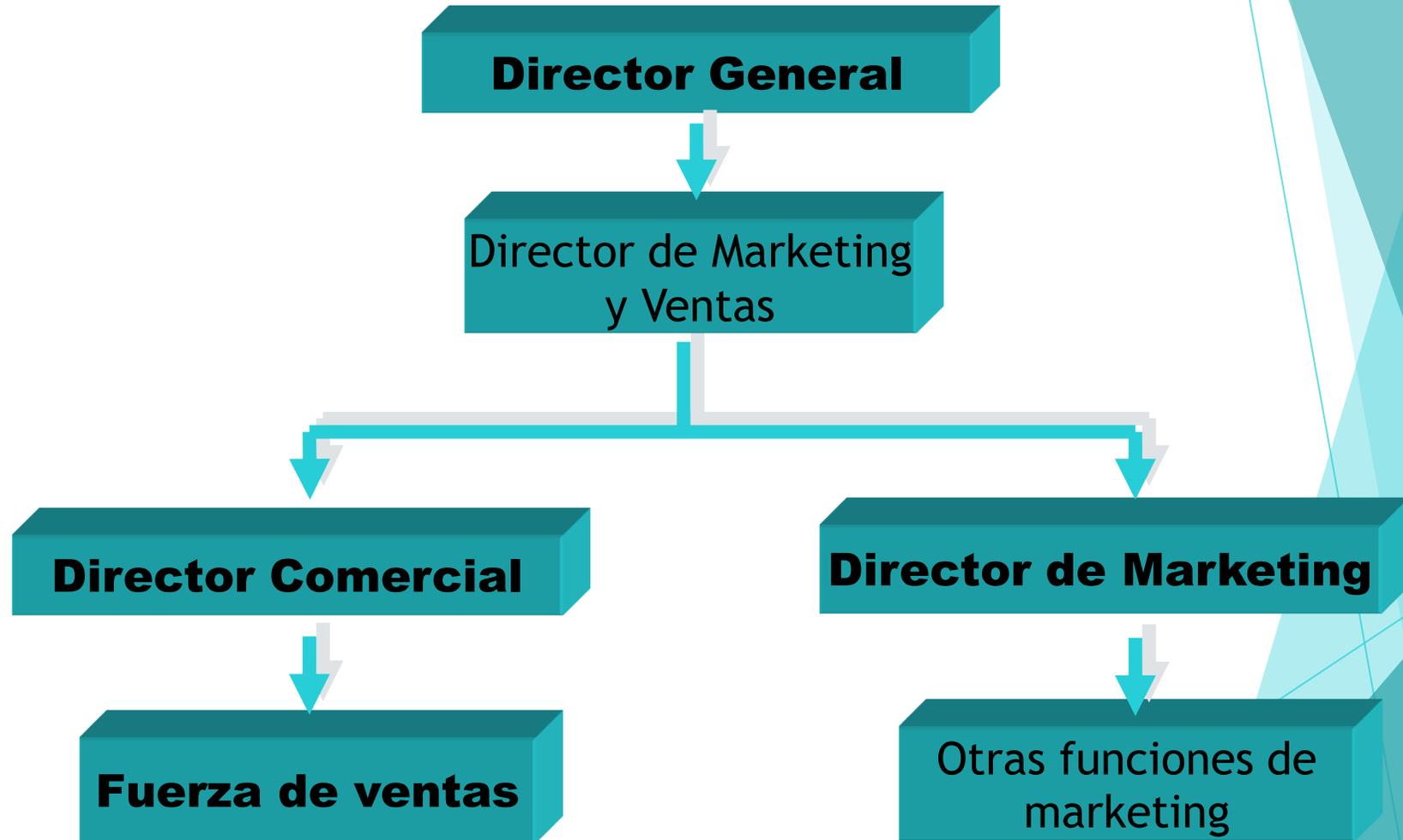
Departamento de ventas con ciertas funciones auxiliares de marketing



Departamento de marketing independiente



Empresa moderna de marketing/eficaz



Basada en los procesos y los resultados

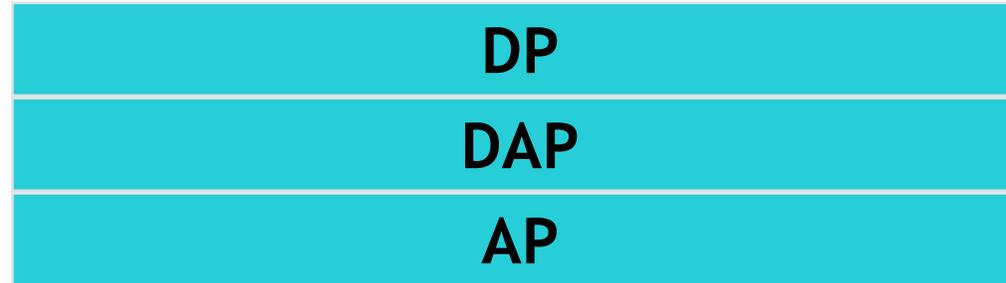


Organización del departamento de marketing

- ▶ Organización funcional
- ▶ Organización geográfica
- ▶ Organización basada en la dirección de productos o marcas



Tres tipos de equipos de productos: Equipo estructurado jerárquicamente

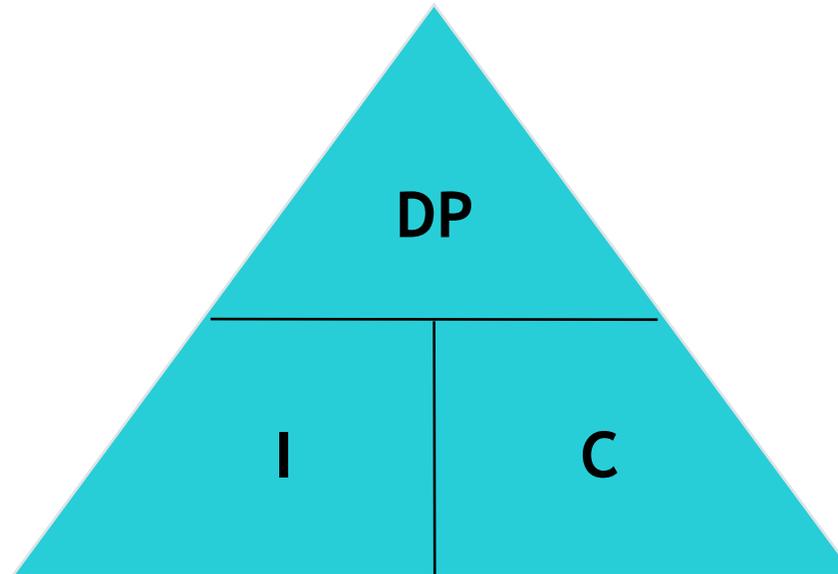


DP = Director de producto

DAP = Director de producto asociado

AP = Asistente de producto

Tres tipos de equipos de productos: Equipo estructurado de forma triangular

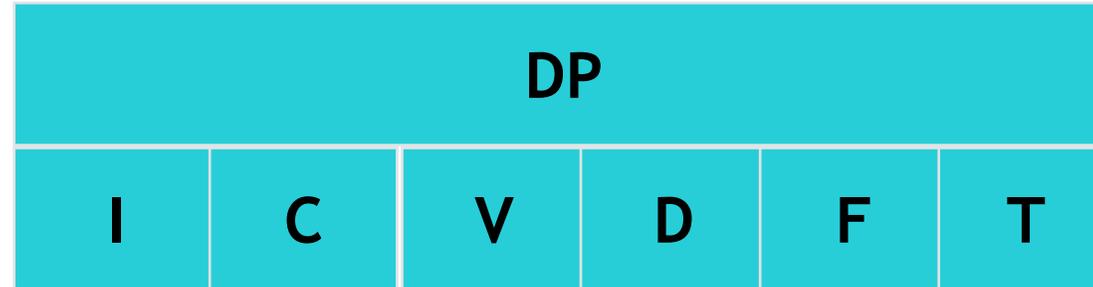


DP = Director de producto

I = Investigador de mercado

C = Especialista en comunicación

Tres tipos de equipos de productos: Equipo estructurado a nivel horizontal



DP = Director de producto

I = Investigador de mercado

C = Especialista en comunicación

V = Director de ventas

D = Especialista en distribución

F = Especialista en finanzas

T = Ingeniero

