



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MERCADO



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PLAN DE MERCADO

INTRODUCCIÓN

El mercadeo se puede definir como el proceso de determinar el mercado objetivo del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos y de satisfacerlos posteriormente, mejor que la competencia. El plan de mercadeo es una estructura organizada para guiar dicho proceso¹.

La planeación organizada de mercadeo es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado paso a paso. Al emplear este método se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente preguntas y adoptar decisiones.

Este método disciplinado puede incrementar de modo extraordinario las probabilidades de éxito de un producto o servicio si se realiza de la manera adecuada.

El plan de mercadeo tiene dos grandes componentes. El primero, la información básica necesaria para poder realizarlo: análisis del mercado, análisis de la competencia y las estrategias de mercadeo*. El segundo componente es el plan de mercadeo propiamente dicho. Este plan incluye una serie de elementos; inicia con la estructuración de los objetivos, continua con la selección de las estrategias y el cronograma de acciones necesarias para alcanzarlos y finaliza con el presupuesto, el control y la evaluación de la efectividad.

La planeación de mercadeo se realiza anualmente; si bien muchas estrategias corporativas y de marketing necesitan más de un año para quedar totalmente implementadas, los resultados financieros de toda empresa son presentados anualmente, por tal motivo los presupuestos y sus fundamentos deben desarrollarse dentro de este marco de tiempo.

¹ HIEBING, Roman G. y COOPER W., Scout. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México D.F: McGraw-Hill, 1992. Introducción.

* Análisis del mercado y la competencia se estudiaron en la Unidad Número 2 y las Estrategias de Marketing en la Unidad Numero 3.



En esta última unidad estudiaremos la elaboración y ejecución del Plan Anual de Mercadeo, mecanismo mediante el cual se integran objetivos de mercadeo, estrategias, actividades y presupuestos y el cual se utiliza fundamentalmente como mecanismo de comunicación interna, asignación de recursos y herramienta de control².

A TRAVÉS DEL PLAN DE MERCADEO SE TRANSMITE AL PERSONAL DE LA EMPRESA INVOLUCRADO EN LAS ACTIVIDADES DE MARKETING CUÁLES SON SUS OBJETIVOS Y PROGRAMAS A EJECUTAR Y LES SIRVE IGUALMENTE COMO GUÍA DE TRABAJO.

En el entorno actual de empresas con multiplicidad de productos, líneas de productos, unidades de negocios y mercados, el plan anual sirve como herramienta de distribución y asignación de recursos.

El plan de mercadeo, una vez aprobado, sirve como

mecanismo de control para evaluar la gestión y los resultados de la organización desde el punto de vista de mercadeo; este control debe realizarse periódicamente para hacer los ajustes necesarios, por tanto el plan debe ser suficientemente flexible.

Cada empresa puede tener uno o varios planes anuales de marketing; el número de planes y alcance de cada uno depende de la diversidad de productos, líneas, unidades, mercados y de la estructura organizacional de cada compañía.

Las empresas con un solo producto o una sola línea de productos o unidades estratégicas altamente relacionadas entre sí, desarrollan generalmente un plan único; por su parte, las compañías organizadas por líneas de productos pueden requerir planes separados para cada una.

Un plan de mercadeo se asemeja mucho a un plan de vuelo. El piloto al mando de su tripulación debe satisfacer las necesidades de sus pasajeros llevándolos de una ciudad origen a un destino.

² GUILTINAN, Joseph. Gerencia de Marketing. Estrategias y Programas. Bogotá: McGraw-Hill, 1998. Capítulo 15.

Para cumplir con este objetivo, antes de iniciar el vuelo el piloto traza su plan de ruta en el cual se establece claramente todas las acciones que debe llevar a cabo como despegue, el descolaje, vuelo y aterrizaje, cuánto tiempo debe tardar en cada una y cuánto combustible va a utilizar.

Debe estar preparado de igual forma para cualquier eventualidad: congestión en el aeropuerto, condiciones climáticas adversas, daños en algún instrumento del avión y debe contribuir a que con su gestión su aerolínea se destaque frente a las demás.

Al finalizar cada vuelo realiza un balance del cumplimiento del plan de ruta, del desempeño del avión, de su tripulación, de sus pasajeros de las eventualidades que debió sortear y sus respuestas. Su entrenamiento es continuo y cada cierto tiempo tiene la posibilidad de ampliar sus rutas y mejorar su tipo de avión.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS

Para iniciar la elaboración del plan de mercadeo lo primero que debe hacerse es establecer los objetivos, los cuales se definen como metas o propósitos a alcanzar en un plazo determinado.

Todo objetivo tiene tres características fundamentales: presentar un reto y ser alcanzable, cumplirse en un plazo determinado y ser medible o cuantificable al finalizar el plazo.

Como los objetivos tienen una gran repercusión en la empresa, es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables, de lo contrario podrían tener un efecto contraproducente ya que desestimularía el trabajo de los miembros de la organización y podría tener un efecto negativo sobre las utilidades de la compañía*.

* Si se fijan objetivos demasiado altos e irrealizables, la relación entre los gastos y las ventas ser muy alta, haciendo que las utilidades disminuyan. Por el contrario, si no son un reto la organización los alcanzará rápidamente sin gran esfuerzo.

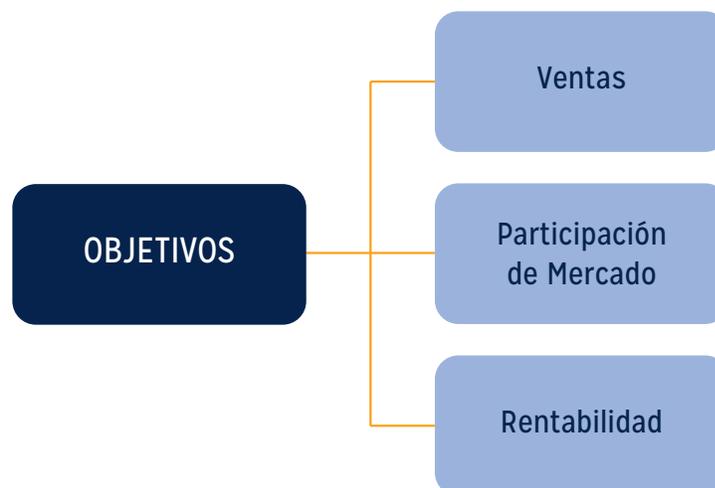
Los objetivos deben tener en cuenta la capacidad de producción o de infraestructura y los inventarios en el caso de las empresas industriales o capacidad de respuesta en las empresas de servicios para satisfacer la demanda, de lo contrario se perderán oportunidades de mercado que serán tomadas por la competencia, lo que podría ocasionar la pérdida de clientes actuales, potenciales y hasta de distribuidores.

Los objetivos deben basarse en estimaciones exactas de la demanda del mercado y en la capacidad actual de la organización o estimarse la capacidad adicional requerida. Deben establecerse para cumplirse en un plazo de tiempo determinado**, con el fin de que el plan de mercadeo tenga una fecha de inicio y una fecha de finalización y así poder efectuar el control y la evaluación de su efectividad. Deben ser cuantificables, ya que de esta manera proporcionan los medios para determinar qué debe incluirse en el plan para poder evaluar sus resultados; estos pueden establecerse en dinero, unidades o transacciones***.

TIPOS DE OBJETIVOS

Desde el punto de vista de mercadeo podemos mencionar tres tipos de objetivos:

1. Objetivo de Ventas
2. Objetivo de Participación de Mercado
3. Objetivo de Rentabilidad



** En el plan de mercadeo el plazo de tiempo es un año (corto plazo), las empresas establecen de igual manera objetivos de largo plazo (de tres a cinco años)

*** Depende del tipo de empresa: comercial, servicios, industrial, sin ánimo de lucro.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

OBJETIVO DE VENTAS

Los objetivos de ventas pueden plantearse en términos monetarios, de unidades, de transacciones o de personas.

MONETARIOS: se plantea el objetivo en razón de unidades monetarias, se utiliza en caso de empresas en las cuales las ventas puedan estimarse en dinero.

EJEMPLO

Incrementar las ventas para el año 2011 en un 50% pasando de \$10.000.000 a \$15.000.000.

Unidades: se plantea en razón al número de unidades a vender sin importar el valor unitario de cada una.

EJEMPLO

Incrementar las ventas en un 50% en al año 2011 pasando de 1.000.000 de unidades a 1.500.000.

Transacciones: es utilizado en empresas de servicios, por ejemplo las del sector financiero.

EJEMPLO

Incrementar el número de transacciones con tarjeta de crédito para el 2011 en un 50%, pasando de 100.000.000 transacciones año a 150.000.000.

Personas: se utiliza en empresas de servicios o entidades sin ánimo de lucro

EJEMPLO

Incrementar el número de huéspedes en un 50% para el año 2011, pasando de 100.000 a 150.000

Incrementar el número de personas atendidas en un 50% en el año 2011, pasando de 1000 a 1500

OBJETIVO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Este objetivo está directamente relacionado con el objetivo de ventas ya que para lograr un incremento en la participación de mercado existen solamente dos posibilidades: un incremento en las ventas de la empresa o un decrecimiento en las ventas de los competidores. Ya que las ventas de la competencia no se pueden controlar, este objetivo está determinado exclusivamente por el incremento en las ventas de la compañía que tendrá como resultado una mayor participación de mercado en el producto o línea de producto.

EJEMPLO

Incrementar la participación de mercado para el producto X en año 2011 en un 10%, pasando del 60 al 66%.

OBJETIVO DE RENTABILIDAD

Está basado en el margen de contribución de cada producto, línea de producto o unidad de negocio.

EJEMPLO

Incrementar para el 2011 el margen de contribución de la línea de producto A pasando del 35% al 38%.



ESTRATEGIAS

Las estrategias son el conjunto de acciones sobre las variables del marketing mix para la consecución de los objetivos planteados en el plan anual de mercadeo.

Por cada objetivo deben definirse las estrategias sobre cada una de las variables del marketing mix: producto, precio, plaza, promoción.

EJEMPLO

Retomando el ejemplo de la empresa de mercadeo directo utilizado en la Unidad Dos, vamos a desarrollar sus estrategias.

EMPRESA: Mercadeo Directo

Líneas de negocio de la empresa:

LÍNEA 1	Impresos
LÍNEA 2	Distribución de correos directos
LÍNEA 3	Telecomunicaciones
LÍNEA 4	Desarrollo de software
LÍNEA 5	Portal de internet
LÍNEA 6	Entrega de productos

Tipo de plan mercadeo: único

Tipo objetivo: ventas - monetario

OBJETIVO: incrementar las ventas totales de la compañía para el año 2011 en un 50%, pasando de \$1.000. 000.000 a \$1.500.000.000

ESTRATEGIAS

PRODUCTO

1. Lanzamiento líneas de negocio 5 (portal de internet) y 6 (entrega de productos)
2. Desarrollo de un nuevo producto (llamadas salientes) para línea de negocio 3 (telecomunicaciones)
3. Desarrollo de nuevo software para línea de negocio 2: correos directos

PRECIO

1. Incremento de precios de unidades de negocio 1,2 y 3 en 5%
2. Asignación de precios para unidades de negocio 5 y 6 y el nuevo producto de la línea de negocio 2

PLAZA

1. Mantener canal empresarial B2B
2. Fortalecer el portal de internet como mecanismo de comunicación y ventas de los clientes y la compañía

PROMOCIÓN

1. Desarrollo del plan comunicación comercial para el lanzamiento de la línea de producto 5: portal de internet
2. Desarrollo del plan de comunicación para la línea de negocio 6: entrega de productos
3. Ampliación de fuerza de ventas en dos personas
4. Desarrollo del plan de comunicación comercial para la línea de productos 1,2 y 3: impresos, correos directos y telecomunicaciones



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PRODUCTO

1. Lanzamiento líneas de negocio 5 (portal de internet) y 6 (entrega de productos)
2. Desarrollo de un nuevo producto (llamadas salientes) para línea de negocio 3 telecomunicaciones
3. Desarrollo de nuevo software para línea de negocio 2: correos directos

PRECIO

1. Incremento de precios de unidades de negocio 1,2 y 3 en 5%
2. Asignación de precios para unidades de negocio 5 y 6 y el nuevo producto de la línea de negocio 2

PLAZA

1. Reforzar el canal empresarial B2B.
2. Fortalecer el portal de internet como mecanismo de comunicación y ventas de los clientes y la compañía

PROMOCIÓN

1. Desarrollo plan comunicación comercial para lanzamiento línea de producto 5: portal de internet
 2. Desarrollo de plan de comunicación para línea de negocio 6 entrega de productos
 3. Ampliación de fuerza de ventas en dos personas
 4. Desarrollo plan comunicación comercial para línea de productos 1, 2 y 3: impresos, correos directos, telecomunicaciones
-





CRONOGRAMA O PLAN DE ACCIONES O ACTIVIDADES

Para cada una de las estrategias debe definirse el cronograma o plan de actividades, es decir, cada una de las acciones que deben implementarse para la realización de la estrategia; es muy importante la coordinación y selección de un enfoque general para la implementación antes de llevar a cabo las actividades de marketing.

La implementación exitosa requiere que los empleados conozcan las actividades específicas de las que son responsables, así como el programa para llevar a cabo cada una.

El cronograma debe contener las acciones específicas a realizar, determinar el tiempo requerido para realizar cada actividad, determinar qué actividades deben preceder a otras, establecer la secuencia y el momento adecuado para todas las actividades y asignar responsabilidades³.

1. **IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS A REALIZAR:** incluyen todas las acciones o actividades de cada una de las estrategias sobre las variables del marketing mix, también deben incluirse actividades específicas de la implementación como la capacitación de los empleados, los cambios estructurales o la adquisición de recursos financieros.
2. **DETERMINAR EL TIEMPO REQUERIDO PARA CADA ACTIVIDAD:** debe determinarse para cada actividad el tiempo requerido, su fecha de inicio y finalización. Muchas actividades pueden realizarse simultáneamente, para esto se requiere una coordinación entre todos los departamentos involucrados en su ejecución con el fin de garantizar la realización de todas las actividades de acuerdo al cronograma. Señalar las actividades que se pueden llevar a cabo en forma concurrente reduce en gran medida el tiempo necesario de ejecución del plan de mercadeo
3. **DETERMINAR QUÉ ACTIVIDADES PRECEDEN A OTRAS:** muchas actividades se deben llevar a cabo en una secuencia predeterminada (como el diseño, la producción y la transmisión de una campaña publicitaria); esto debe determinarse desde el inicio.
4. Establecer la secuencia y el momento adecuado para todas las actividades:ac debe desarrollarse un plan maestro en donde se determine la secuencia de todas las actividades y determinar en qué tiempo debe ocurrir cada una.
5. **ASIGNAR RESPONSABILIDADES:** debe asignarse a cada actividad uno o más empleados, equipos, gerentes o departamentos y darles la responsabilidad de llevarla a cabo.

³ FERREL, O.C. y HARTLINE, Michael D. Estrategia de Marketing. Tercera edición. México: Thomson, 2006. Capítulo 11.



EJEMPLO

Para una estrategia de la variable Promoción vamos a ejemplarizar el cronograma de Actividades; este debe desarrollarse para cada una de las estrategias de las variables del marketing mix.

Variable: **PROMOCIÓN**

ESTRATEGIA: desarrollo plan de comunicación comercial para lanzamiento línea de producto 5: portal de internet

ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	FECHA INICIO
Diseño Plan Comunicación	Area Mercadeo	2 meses	1 Febrero 2011
Capacitación Empleados Plan Comunicación	Recursos Humanos / Área Mercadeo	15 días	1 Abril 2011
Incremento Fuerza Ventas	Recursos Humanos	2 meses	15 Abril 2011
Implementación Plan Medios Publicidad (diseño piezas publicitarias, producción y transmisión)	Área Mercadeo	6 meses	1 Abril 2011
Mercadeo Directo: utilización de medios propios de la empresa (Llamadas, impresos, correos)	Área Operaciones / Área Tecnología / Área Mercadeo	6 meses	1 Mayo 2011
Promoción de Ventas (sorteos mensuales)	Área Mercadeo	3 meses	1 Abril 2011
Patrocinio Seminarios Harvard Latinoamérica	Área Mercadeo	6 meses	1 Junio 2011
Coctel Lanzamiento producto	Área Comercial / Área Mercadeo/ Área Operaciones	1 mes	15 Marzo 2011

Una forma sencilla pero efectiva de crear un programa de implementación maestro es incluir todas las actividades en una hoja de cálculo.



