

# Módulo de Gestión Interna

## Apunte N° 9

Patricia Jara J.  
Ingeniero Comercial.

### Plan de Marketing y el Cálculo de sus Costos

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

#### HACIA UN MARKETING ESTRATÉGICO...

El hecho de que el Marketing este vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYME debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Así se va abriendo paso el concepto de *marketing estratégico* en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa. Especialmente en lo refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresas y sus clientes, competidores, etc.

El [desarrollo](#) del marketing estratégico se basa en el [análisis](#) de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras [variables](#) estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

## 1. CONOCIENDO EL PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es, un documento previo a una [inversión](#), lanzamiento de un [producto](#) o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese [proyecto](#), lo que costará, el tiempo y los [recursos](#) a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del [proyecto](#).

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en [ingeniería](#); en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de [ingeniería](#), el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su [redacción](#) concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su [rentabilidad](#). Sin embargo, los [proyectos](#) aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles [soluciones](#).

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un [movimiento](#) estratégico o el lanzamiento de un [producto](#). En este sentido, persigue convencerles, dando la [imagen](#) de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos [características](#) fundamentales:

**COMPLETITUD:** Lo que interesa está en el Plan.

**BUENA ORGANIZACIÓN:** Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o [Servicio](#) y el Plan Anual. El primero hace referencia 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 principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar [información](#). El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de [una empresa](#).

## 2. FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING

En los siguientes ítem's se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cual debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- 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.
- Control de la Gestión: Prevé 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 esta sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La [programación](#) del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales 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 la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el [empleo](#) de recursos limitados: Las [investigaciones](#) efectuadas 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.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la *suboptimización*, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

## 1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por [fuerza](#), varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Marketing:

### **Sumario Ejecutivo**

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la [competencia](#) y como se espera

mantenerla; la [inversión](#) necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, [ventas](#), beneficio, cuota de mercado, etc...

El resumen ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de [éxito](#).

Las razones anteriores obligan a que su [redacción](#) sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la [misión](#) ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo.

### **Análisis del Mercado Objetivo**

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector [concreto](#) en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al [cliente](#) del producto a colocar en el mercado, donde compra, con que frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros [bienes](#).

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado [objetivo](#) seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado [objetivo](#), se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

### **Problemas y Oportunidades**

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

### **Objetivos y Metas**

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con el, las metas son una [descripción](#) más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

- Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- Deben constituir un reto para la personas que participen en el Plan: Si son

demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán [motivación](#) y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber que es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

## Desarrollo de las Estrategias de Marketing

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el [concepto](#) de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar [dinero](#) a largo plazo", es decir, el conjunto de [acciones](#) que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las [políticas](#) coyunturales como [precios](#) de [promoción](#), reducción de [precios](#), cambios en la forma de [distribución](#) de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en que mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una [política](#) de [liderazgo](#) en [costos](#) o, por el contrario, si hay que emprender una [política](#) de diferenciación de producto, etc.

## Desarrollo de las Tácticas de Marketing

Simple y llanamente, los [métodos](#) empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las [variables](#) de marketing, es decir, producto, [precio](#), [promoción](#) y plaza.

Perspectivas del Producto las 4 p:

- Producto
- Plaza
- Precio
- Promoción

¿Cómo puede usar las otras P en su beneficio? Analicemos cada una de ellas.

- El Precio puede bajarlo para tener una mejor posición que su competidor, pero eso ya lo hemos probado y no ha dado buenos resultados ¿o si? La competencia por precio es la más desgastante y tensionante forma de competir. Se da en mercados de competencia perfecta, en los cuales hay muchos competidores y poca o nula diferenciación entre los productos. Entre las características de este tipo de mercado se encuentran: muchos competidores; productos iguales; utilidades cercanas a cero e imposibilidad de los

participantes de variar las condiciones de precio y cantidad vendida. Lo anterior es teoría económica básica. ¿Cuál es la solución para nuestro mercado? La solución está en cambiar de mercado, buscar uno dónde haya algún tipo de diferenciación, con lo que podremos tener una mejor utilidad.

- Producto es un conjunto de atributos que forman un ente susceptible de ser identificado. Existen productos tangibles e intangibles. Productos tangibles son todos aquellos que podemos tocar: una computadora, una impresora, un automóvil, un libro; los intangibles son aquellos que no podemos tocar: un curso, una reparación de un equipo, limpieza de la oficina. A estos últimos se llaman servicios. Entre productos puramente tangibles, y puramente intangibles hay una gran gama de intermedios, es decir que tiene una parte tangible y una intangible, como las soluciones en redes y restaurantes. Las últimas tendencias de mercadotecnia puntualizan que hay que definir el producto con base en las necesidades que satisface, más que en sus características. Por ejemplo, nadie necesita una computadora en sí, lo que requerimos es pagar la nómina, para esto necesitamos hacer miles de cálculos y rápido, ahí es donde usamos una de las características de la computadora: la velocidad de procesamiento de datos.

Una de las formas en la que puede ganar en producto, es teniendo productos de calidad, que solucionen una gama de necesidades más que una sola. Puede tener el producto de manera integral: no es lo mismo vender computadoras y programas para dentistas que vender soluciones para dentistas. En el primer caso, está vendiendo dos productos diferentes. En el segundo caso está vendiendo un sólo producto. Probablemente este último esté compuesto por los dos primeros, pero tiene algo más: la experiencia que le ha dado el vender, conocer e instalar sistemas de este tipo. Para un distribuidor de computadoras, en la solución que ofrece, el precio de venta será definitivamente mayor que la suma de la computadora y el programa, ahí podrá cargar realmente los servicios que usted otorga. En este caso que analizamos, su producto es la solución que le da al dentista. No vende computadoras con programas, ¡eso lo venden todos! Usted vende soluciones para dentistas. Esto es diferenciación, y la debe de buscar en cada una de las p's de mercadotecnia.

- Plaza (distribución) se refiere a la forma en la cual mi producto llegará de mi empresa a las manos del consumidor. Estas formas se les conoce como canales de distribución. Existen muchos tipos de canales de distribución: directo, distribuidores de valor agregado, mayorista-distribuidor y tiendas de retail entre otros. La distribución directa es del fabricante al consumidor como Dell Computer. Distribuidores de valor agregado como Canon con el concepto de Canon Apoyo al Punto de venta (CAP) y Epson con sus Epson Color Team (ECT), las agencias de automóviles Ford o Nissan son otro ejemplo.

Nosotros podemos tener para vender: subdistribuidores, vendedores, una tienda, comisionistas, telemarketing, internet; para entregar: un carro, una camioneta, al mismo mayorista, etc. El medio de entrega y la forma de venta conformarían nuestros canales de distribución. ¿De qué forma podemos innovar nuestro método de distribución para lograr una diferenciación? Comentemos el trillado ejemplo de las pizzas: se entregaban en la tienda, para consumirse ahí o para llevar. Algún competidor decidió que sería bueno entregarlas a domicilio, el final todos lo sabemos.

- Promoción es todo aquello que la empresa tenga que hacer para que el consumidor quiera consumir el producto y el cliente quiera comprarlo. Este punto considera: la información, la persuasión, recordación y el convencimiento de las cualidades de nuestro producto. Publicidad es la parte más conocida de la promoción, sin embargo la promoción también incluye las ventas, ofertas, relaciones públicas, publicity (las

publicaciones de empresas que hablan acerca de ellas, pero a la empresa no le cuesta, no confundir con los publisreportajes, que son pagados por las empresas entrevistadas). La mejor promoción es por recomendación. Un cliente satisfecho lo recomendará con tres más, pero un cliente insatisfecho se lo contará al menos a nueve conocidos.

Finalmente podemos tener un cúmulo de herramientas para hacer mercadotecnia de nuestros productos, el límite es su imaginación y creatividad. Recuerde que el objetivo de la mercadotecnia es satisfacer las necesidades de algún segmento de mercado (conjunto de clientes).

## Ejecución y Control

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y [control](#) del proyecto:

- El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.
- La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.
- El análisis del [Punto de Equilibrio](#): Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus [costos](#) fijos.
- Ratios Económico - Financieros: Calculo de balances, [cuentas](#) de perdidas y ganancias, de previsión del [flujo de efectivo](#) y control del cuadro de mandos de la empresa.

## ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU COHERENCIA CON EL PLAN DE MK.

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing, dentro del cual hay que tomar múltiples decisiones: a que mercados hay que vender, que propiedades debe tener el producto, a que [precio](#), que canales deben usarse, que [servicios](#) deben proporcionarse, que promoción utilizar, etc. El análisis de la empresa nos permitirá responder a esas preguntas;

### Filosofía de la Empresa, su [descripción](#) y sus productos

Es importante describir brevemente los objetivos predeterminados de la empresa, su [historia](#) y la de sus productos, los productos actuales y [la organización](#) utilizada. Considerando las aspiraciones de la empresa al desarrollar el Plan de Marketing se tendrá más posibilidades de implementarlo efectivamente en [la organización](#).

Se deben conocer los objetivos existentes de ventas, de producción y de marketing, y para cada producto el margen de ganancia, los costos y la contribución a los beneficios

globales.

Si [una empresa](#) no tiene una filosofía propia o unos fines claros es el momento de plantearlos. Todas las empresas son diferentes. Si el Plan de Marketing no refleja la filosofía básica de la empresa, sus posibilidades de [éxito](#) son reducidas.

La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de la empresa y/o a las necesidades y deseos de sus consumidores.

Es importante relatar una breve [historia](#) de la empresa y de sus productos. Es el momento de describir el producto que se pretende promover con el Plan de Marketing. Se debe incluir una perspectiva histórica y su [evolución](#), así como una descripción de los resultados obtenidos por la empresa y por sus productos.

Solamente mediante un análisis de la empresa y de sus productos desde una perspectiva histórica se pueden establecer las líneas maestras que servirán para el futuro de la empresa.

Se debe describir el [organigrama](#) organizativo de la empresa. Hay que analizar si el departamento de marketing tiene los suficientes [medios](#) para implementar eficientemente el Plan de Marketing.

Es necesario entender las relaciones existentes entre el departamento de Marketing y el resto de la empresa. En [teoría](#) todas las áreas de marketing deben depender directamente del Director General de la Compañía. Esto significa que las decisiones del Director de Marketing influirán en las ventas, precios, productos, [distribución](#), [publicidad](#), promoción, etc.

Antes de intentar implantar un Plan de Marketing se debe estar [seguro](#) de que el departamento de marketing posee los [medios](#) adecuados y tiene la capacidad de llevarlo a cabo. De no ser así, este es el primer objetivo que debe tener el departamento de marketing.

### **Análisis del Mercado Objetivo: Consumidores**

La definición del mercado objetivo, o lo que es lo mismo, saber a quien esta dirigido el producto o servicio es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un marketing efectivo sin un [conocimiento](#) preciso del [consumidor](#) actual y potencial.

Es habitual realizar una [segmentación](#) del mercado; es decir, clasificar a los consumidores según alguna característica tal como edad, nivel de vida, diferentes usos del producto, etc. El resultado final de la [segmentación](#) es que una empresa puede enfocar sus recursos hacia un [grupo](#) de consumidores que tengan características similares, o diferenciales, en lugar de intentar vender todos los productos a todos los consumidores.

Se deben comparar los resultados obtenidos para nuestra empresa, con los [datos](#) para el mercado global; esto permite determinar si el [consumidor](#) de la empresa es diferente del consumidor genérico del mercado en el que la empresa se mueve. Las coincidencias y las diferencias pueden ser importantes para la determinación de estrategias futuras.

El [método](#) tradicional para definir [grupos](#) de usuarios es el basado en factores demográficos, que pueden constituirse para cada usuario o para cada unidad familiar. Para determinados productos, más significativos que los factores demográficos son la manera de comprar el producto o el uso que se le da. Esto proporciona la oportunidad

de segmentar a los consumidores en base al uso del producto.

Hay veces que hay que distinguir entre consumidores primarios y consumidores secundarios. Los primarios son los que realizan la compra y son, por tanto, los más importantes a estudiar. Los secundarios influyen en la decisión de compra aunque no la realicen. Habitualmente se estudia sólo a los consumidores primarios; esto puede ser un grave error ya que los secundarios representan en muchas ocasiones el mercado de futuro.

## .El Precio

El precio es un elemento esencial del proceso de Marketing. Un precio excesivamente alto puede propiciar la aparición de competidores. Por el contrario, un precio muy bajo puede dañar la [imagen](#) del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala [calidad](#).

El análisis de la empresa debe considerar fundamentalmente cuatro aspectos sobre el precio:

- El precio en relación a los competidores.
- La distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores.
- La [elasticidad](#) del precio para el producto estudiado; es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio.
- La estructura de costos del producto

Normalmente un [cambio](#) en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado. Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, siendo la información básica para tomar decisiones sobre precios.

## Marketing propio frente a los competidores

Este punto proporciona una idea del [comportamiento](#) de nuestra empresa en cuestiones de marketing frente a los competidores. Este paso obliga a considerar las tácticas y estrategias propias y sus diferencias y similitudes con respecto a las de la competencia.

Se debe revisar la empresa propia y los competidores en términos de ventas, mercado objetivo, [posicionamiento](#), objetivos y estrategias de marketing, producto, precio, distribución, [técnicas](#) de venta, promoción, servicio al usuario, [publicidad](#), etc. Los datos de los años anteriores proporcionan una buena ayuda para proyectar [técnicas](#) en el futuro.

El análisis de los competidores no es fácil de completar, ya que es difícil obtener información acerca de ellos. De todos modos, es posible utilizar información secundaria. Se puede comprar productos de la competencia, así se podrán descubrir innovaciones y métodos nuevos para nosotros.

No hay que olvidar que una de las mejores formas de obtener información sobre los competidores es utilizar información primaria. Es aconsejable observar tendencia en :

- Niveles de conocimiento de los productos de la competencia respecto a los nuestros.
- Cuotas de mercado de los competidores respecto a nuestra empresa.

- Ratios de compra por primera vez y de [compras](#) sucesivas de nuestro producto respecto a los de los competidores.
- Hábitos de compra de nuestro producto respecto al de la competencia.

### Análisis de la Demanda

El último paso en el análisis de la empresa es el cálculo de la demanda existente para el producto. Las conclusiones proporcionarán una medida del mercado actual y potencial. Los principales métodos para estimar la demanda son los siguientes:

- Mercado Objetivo: Se define en términos del número de compradores posibles.
- Zona Geográfica: Definida en términos del número de usuarios localizados en una zona determinada.
- Incompatibilidades: Se debe determinar si hay causas que provoquen un menor [consumo](#) del producto.
- Compras medias anuales: El análisis de los hábitos de compra, da como resultado las compras medias anuales por consumidor.
- Compras totales anuales: Se obtiene multiplicando el número de consumidores en la zona geográfica por el número medio de compras anuales.
- Factores adicionales: Aquí deben recogerse factores tales como [el estado](#) de la [economía](#) nacional, las fluctuaciones demográficas, cambios en los estilos de vida, etc.

1. en ser concisos, explicándolos de manera clara y sencilla, sin mezclarlos. El razonamiento debe utilizar datos claves del análisis de la empresa, lo que permitirá soportar una [documentación](#) detallada.

Hay que tener presente que no se trata de buscar soluciones, habrá tiempo más adelante para eso. Es el momento de delimitar los puntos que merecen especial [atención](#), sin intentar solucionarlos.

### OBJETIVOS DE VENTAS

Cuando se intenta plasmar un Plan de Marketing, el primer paso a realizar, es proponer objetivos de ventas. Este es uno de los aspectos más importante y complicados.

Describir los objetivos de ventas es crítico y de gran importancia ya que esta fase determina en gran medida todo el Plan de Marketing; desde estimar el tamaño del mercado, hasta calcular la cantidad de publicidad y promoción precisas, dimensionar el departamento de Marketing, establecer el número y [calidad](#) de los [canales de distribución](#) y, sobre todo, determinar la cantidad de producto a elaborar.

Puesto que los objetivos de ventas tienen un gran impacto en la empresa, deben ser simultáneamente alcanzables y constituir un reto. En definitiva, deben basarse en una estimación de las oportunidades del mercado, siendo realistas, sin apuntar a metas no realizables que puedan provocar decepción, y sin promover, tampoco, los que son demasiado fáciles de lograr y que no incitan a una mejora continua.

Hay que especificarlos en el tiempo, acotándoles entre un momento de comienzo y un momento de final. Los objetivos a largo plazo son necesarios para planificar la [dirección](#) futura de la empresa en áreas como equipamiento, personal y [capital](#). Además, los incluidos en el primer año condicionarán a los del siguiente.

También es preciso que los objetivos sean medibles, lo que supone que puedan ser expresados en termino de pesos, o de la moneda legal vigente, y unidades vendidas.

Al desarrollar las metas de ventas no hay que olvidar la existencia de factores cuantitativos y cualitativos. Los primeros son aquellos que pueden ayudar numéricamente a calcular las ventas, siendo bueno comenzar con los datos de los años anteriores. Las tendencias del mercado y de la empresa son los aspectos mas importantes a considerar cuando se proyecta para el futuro.

Los segundos son mas subjetivos, ya que es muy difícil cuantificar cierto tipo de información. Por la tanto, la interpretación de la información subjetiva adicional permite ajustar mejor las ventas.

Al diseñar los objetivos de ventas se debe conocer también el nivel de beneficios dentro del segmento del producto comercializado. De este modo los descensos o aumentos en el precio del producto pueden relacionarse con aquellos ya que los precios afectan dramáticamente el [volumen](#) de ventas y los beneficios.

## Diseño de los Objetivos de Ventas

En la [metodología](#) para construir los objetivos de ventas se emplean técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que significa que las ventas se compondrán de datos estimados y datos objetivos:

- **Establecer metas de ventas cuantitativas**

Si se dispone de los datos necesarios es conveniente realizar este paso mediante tres métodos diferentes: externo, interno y exceso de [gastos](#). Cada uno de ellos dará lugar a objetivos diferentes, recomendándose utilizarlos simultáneamente para así disponer de tres aproximaciones a la hora de tomar una decisión fina.

- **Método externo:** En primer lugar se buscan los datos de ventas del mercado total para los tres próximos años. Después se estima la cuota de mercado propia para esos tres años. Por último, se multiplica la cuota de mercado por las ventas del mercado total para obtener las ventas propias en los próximos tres años. Las estimaciones del futuro deben realizarse tanto en unidades de producto como en unidades monetarias.
- **Mercado interno:** En este caso se utilizan datos Internos de la empresa; es decir, en base a las ventas de los años anteriores y estudiando su tendencia se construyen las previsiones de ventas para los próximos años. Primero se estudian los datos de la empresa en su conjunto, después se estudia cada producto por separado. Para terminar, se concilian los datos globales con la suma de los datos parciales.

El siguiente paso es determinar los datos en base al lugar en donde fueron generados, esto es, [canales de distribución](#), puntos de [almacenamiento](#), zonas geográficas, etc.

- **Método del exceso de [gastos](#):** Para utiliza este método se necesitan los [presupuestos](#) de los años anteriores de la empresa. Hay que revisar el [costo](#) de las materias primas, márgenes de operación, gastos y beneficios para nuestra empresa, para la competencia y para el mercado en general.

## Decidir los Objetivos de Ventas

Una vez aplicados los métodos anteriores hay que elegir los objetivos de ventas. Deben

ponderarse los tres métodos, pues uno de ellos puede ser más importante que los otros y recibirá mayor [atención](#). Esto no significa que se pueda prescindir de uno o dos métodos, es esencial emplear los tres por separado para descubrir discrepancias. En este paso el buen juicio es vital.

### **Mercado Primario: Consumidores**

Determinación de los Consumidores: Se debe determinar el mercado primario. Hay que considerar: 1. La cantidad comprada, 2. El tamaño del mercado, 3. Que elige la competencia como su mercado objetivo y 4. El beneficio esperado en cada mercado considerado.

Si los que compran son diferentes a los usuarios hay que decidir quien constituye el mercado primario; unos u otros, o quizás ambos. Un ejemplo típico lo constituyen los juguetes para [niños](#), los usuarios son los [niños](#), pero los compradores sus padres.

Comparar el mercado objetivo con el entorno: Ahora, una vez que el mercado primario está determinado, se comparan los factores demográficos con el entorno general de la empresa. De esta forma se descubre si es posible modificar el mercado objetivo, siempre con la intención de ampliar el mercado. Aun cuando esto no sea posible, el análisis servirá para descubrir las diferencias entre los consumidores propios y los de la competencia. También se descubrirán los factores por los que se prevé tener éxito y las posibilidades de atraer nuevos sectores de consumidores.

En este punto es importante tener en cuenta el análisis de la empresa (previamente realizado), para descubrir las regiones geográficas con mayor potencial, etc. Esto permitirá ampliar, reducir o simplemente redefinir el enfoque geográfico del mercado objetivo.

Siempre hay que tener presente el mercado actual. Antes de hacer algún cambio hay que estudiar concienzudamente el consumidor actual ya que un cambio en el mercado objetivo puede provocar la pérdida de consumidores.

Comprador fuerte: Se debe comprobar si existe un grupo de compradores que representando menos del 33% realizan más del 66% de las compras. En este caso, tal mercado, constituye el grupo primario. En el mercado de consumidores los factores que describen los compradores fuertes pueden incluir información demográfica, geográfica, de tipos de vida, de uso o hábitos de compra, etc.

Definir cantidad y calidad del mercado objetivo: Habitualmente no existe un grupo fuerte de compradores, una minoría no suele comprar la mayoría de los productos. Si es así, hay que buscar los grupos de consumidores con una tasa de consumo mayor al 110% hasta lograr al menos el 50% de todo el mercado. En algún caso habrá que añadir algún grupo con una tasa menor del 110% para lograr al menos el 50% de todos los consumidores.

Es importante comprender que este proceso de [selección](#) es una aproximación que no debe considerarse definitiva; siempre hay que asegurar la continuidad de la empresa.

### **OBJETIVOS DE MARKETING**

Un objetivo de marketing indica algo que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para personas de empresa. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un

objetivo de marketing debe:

- Ser específico
- Ser medible
- Referirse a un periodo de tiempo limitado
- Afectar el [comportamiento](#) del mercado objetivo

Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías: usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

**Usuarios actuales.** Los objetivos básicos son: a) Retener los actuales usuarios, tanto desde el punto de vista del número de usuarios como de compras realizadas; y b) Incrementar las compras de los usuarios actuales, consiguiendo más compras en un periodo de tiempo, vendiendo más cantidad de producto o vendiendo productos con más margen de beneficio.

**Nuevos usuarios.** Sus objetivos básicos son: a) Incrementar el número de nuevos clientes; y b) Conseguir la fidelidad de los nuevos clientes.

Ya se ha dicho más arriba que para desarrollar los objetivos de marketing primero hay que revisar los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas.

**Revisar los objetivos de ventas:** Los objetivos de ventas determinan los parámetros necesarios para definir los objetivos de marketing. Hay que revisar las razones por las que se estimaron los objetivos de ventas a la baja o se han mantenido. Los motivos para establecer objetivos a la baja quizás se encuentren en una lata competencia, en pérdida de clientes o por razones coyunturales. Todos los motivos encontrados deben tenerse en cuenta a la hora de fijar objetivos de marketing.

**Revisar el mercado objetivo:** El mercado es la fuente de información precisa para fijar objetivos de ventas, tanto para los usuarios existentes como para los nuevos. Todo objetivo de marketing hará referencia al comportamiento del mercado, por lo que es fundamental su estudio.

**Revisar los problemas y oportunidades:** Los problemas y oportunidades descritos anteriormente son fundamentales para establecer los objetivos de marketing. Resolviendo los problemas o explotando las oportunidades obtendremos las ideas básicas para plantear los objetivos de marketing.

**Formular objetivos racionalmente:** Teniendo en cuenta todos los factores descritos en los pasos anteriores se llega al punto de definir los objetivos de marketing. Hay que ser lógico y racional; por ejemplo, no se puede pretender fijar unos objetivos de marketing que sean compatibles con el mercado objetivo.

**Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo.** Los objetivos de marketing reflejan las diferencias entre los diversos [tipos de empresas](#). Una empresa que se dedica a la venta por menor, una empresa con productos masivos, una empresa que comercializa a otras empresas, tendrán necesariamente objetivos de marketing muy diferentes.