

3.1. INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de planificación en la empresa y, por supuesto según el sector de que se trate, se refiere a la planificación en un sentido general y dentro de ésta se debe hallar el Plan de Marketing.

La planificación se podría explicarla con dos sencillas definiciones:

- Planear es trazar el Plan de una obra, y un plan es un proyecto, en definitiva la definición de un intento.
- Planear supone decidir en el presente, lo que hay que hacer en el futuro.

Cada empresa debe disponer de los procedimientos formales necesarios para la elaboración de sus respectivos planes. Una vez analizadas las actitudes, se debe justificar por qué es necesario planear. Tres son los motivos fundamentales por los que se debe planear las actividades en la empresa.

1. Si existe la concienciación de planear, se cometerán muchísimos menos errores empresariales planeando mucho que si se hiciera poco.
2. El entorno al que nos enfrentamos cada vez es más competitivo y en constante evolución, por lo tanto, con la planificación sobrevivir es más fácil.
3. Y además, un punto fundamental, sin planificación, no habrá dirección por objetivos.

A continuación, se va a resaltar qué ventajas conlleva la planificación:

1. Fomentar algo verdaderamente difícil; que los mandos piensen con detenimiento antes de actuar.
2. Conseguir que los esfuerzos de la empresa estén mejor coordinados.



3. La planificación nos permitirá precisar más los objetivos.
4. La empresa estará mejor preparada ante un rápido desarrollo.
5. Se conseguirá una gran interacción en las funciones de los mandos, lo que facilitará una mejora del trabajo en equipo.

Si se analiza la planificación general se ve que existen cinco tipos de planes, que fundamentados en el plan Estratégico, nos darán la pauta de la actividad empresarial. Estos planes se corresponden normalmente con el Plan Administrativo-Financiero, el Plan de Personal, el Plan de Producción, el Plan de Aprovisionamiento y el Plan de Marketing, con sus dos vertientes Comercial y Marketing.

Sí se ahonda más en la planificación general, esta se podrá desglosar en planificación a largo plazo (entre 4 y 10 años), la planificación a medio plazo (entre 2 y 4 años) y la planificación a muy corto plazo (menos de 1 año). Aunque en las tres puedan encontrarse planificaciones de Marketing, la que engloba al Plan de Marketing es la planificación a corto plazo.



3.2. EL PLAN DE MARKETING

Mucho se habla de los planes de Marketing pero, en pocos casos se profundiza operativamente en este tema, ya que en algunas situaciones se mezcla con el plan operativo o estratégico de la empresa y, en otros muchos, no deja de ser un mero instrumento teórico.

Sí una empresa pretende mejorar, ser más eficaz, competitiva y en esencial quiere tener más definido su futuro, debe aprender a desarrollar y gestionar planes de Marketing claros y concisos.

Cuatro son los ejes básicos en los que se apoya un Plan de Marketing para su resolución, y está claro que desde el análisis, la planificación, la gestión y por supuesto, el control, todo un proceso de Marketing se pone en marcha con la seguridad que desarrollando con profundidad cada una de estas fases, se encuentra solución a muchos problemas operativos y de gestión de la empresa.

Detalles que hay que recordar a la hora de plantearse un Plan de Marketing son:

- Cualquier empresa necesita un mercado para existir.
- Un Plan de Marketing nos servirá además de punto de partida, incluso para la elaboración del presupuesto administrativo.

Por otra parte, el Plan de Marketing facilitará a la empresa:

- La asignación correcta de los recursos.
- Ayuda en la coordinación de esfuerzos.
- Su puesta en marcha.
- El trabajo sobre planteamientos concretos de rentabilidad.
- Acortar los plazos de ejecución en los trabajos.



- Asignar responsabilidades y exigir el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer elementos de control.

El Plan de Marketing es, sobre todo, un elemento lógico que requiere la máxima información posible de todos los departamentos de la empresas para, con datos suficientes, poder afrontar los retos que todo mercado plantea. Por tanto, no hay que precipitarse a la hora de su elaboración, puesto que es un documento escrito y ordenado cronológicamente y su propia estructura permitirá llegar al final.

Este final será duro porque, cuando de verdad se asume la tarea de realizar un Plan de Marketing se está aceptando un gran reto, ya que cuanto más se profundiza, se investiga y se crea en el trabajo bien hecho, se proporciona a la Dirección General un documento verdaderamente operativo.

Ahora bien, si en lugar de un buen Plan de Marketing, se prepara un gran informe con muchas cifras, sólo se aporta confusión a los directivos de la empresa, no se profundiza, no hay alternativas y en el peor de los casos, no permitirá ni si quiera saber si se han alcanzado los objetivos.

Para poder llegar al Plan de Marketing la empresa deberá tener claro y definido, al menos, el Plan a largo o a medio plazo, ya que para dar el primer paso en la elaboración del Plan de Marketing es preciso tener muy claros cuáles son los planteamientos del Plan Estratégico de la empresa. Sin estos datos no se podrá abordar la elaboración del Plan de Marketing, puesto que faltará la línea directriz por la que quiere ir la empresa.

La planificación comercial, por lo tanto, se definirá como un proceso de preparación de las decisiones comerciales de la empresa, que quedará reflejado en el Plan de Marketing.



3.3. DEFINICIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Algunas de las definiciones que se han dado a Plan de Marketing son:

Para P. Kotler: “Un PMK es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias, los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso”.

M. Santesmases lo define: “La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un PMK para alcanzar los objetivos a largo plazo”. Además aclara “El PMK o programa comercial es el resultado de la planificación comercial. Y ésta, a su vez se complementa e integra, con la planificación estratégica de la empresa”.

Para C. Cutropia un PMK debe ser: “un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual y periódico que combine con precisión los elementos del Marketing-Mix y que permita saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado”.

Como se puede comprobar encontrar una definición única es difícil, quizás para ello habría que hacer una distinción, dentro de los propios PMK. Cabe destacar dos tipos que por su significación y por los objetivos que persiguen habrá que considerar de forma independiente:

- Por un lado los dirigidos a nuevos productos (preparados para productos o servicios que aún no han sido lanzados al mercado)
- Por otra parte los anuales (para productos o servicios ya establecidos en el mercado).



3.4. ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE MARKETING

Puesto que el PMK es un documento ordenado y definido, su elaboración debe seguir unas pautas.

Definir el contenido es muy complejo, dado que el PMK variará constantemente y al ser un documento flexible en raras ocasiones coincidirán.

De todas formas, habrá una serie de puntos que serán comunes y que por lo tanto permitirán definir un contenido genérico, pero siempre orientativo. Dentro del contenido, se debe destacar dos puntos básicos, y que afectarán directamente al plan. Por un lado, la importancia de la Organización Comercial y por otro, el Plan de marketing.

En la realización de un Plan de Marketing hay varias figuras claves que tomarán parte activa en la realización del mismo.

Se ha comentado que para poder llegar a realizar un Plan de Marketing por modesto que éste sea habrá que disponer de un plan estratégico que sirva como guía. Sí la empresa no tiene claros sus objetivos, no podrá hacer un PMK con coherencia y con utilidad.

Dos son las figuras básicas dentro del desarrollo de un plan:

El Director de Marketing y el Director Comercial.

- Del Director de Marketing dependerán tres parcelas muy representativas dentro de la elaboración del plan, estas serán las correspondientes a: la jefatura de producto, el departamento de investigación y el departamento de publicidad y promoción.



- Del Director Comercial dependerá la organización comercial, figura básica para el buen desarrollo de los planteamientos: el jefe de ventas, los delegados y /o directores de sucursales, y sin duda alguna los comerciales o vendedores.

La estrecha relación entre el Director de Marketing y el Director Comercial será la clave para realizar un buen PMK. Al hablar de dos directores no se quiere decir que sean personas distintas, pero sí que tendrán que estar perfectamente definidas las dos formas de actuar dentro de la empresa.

La organización comercial y su importancia dentro de un Plan de Marketing

Cuando se habla de organización comercial, se tratará desde un punto de vista general, puesto que la organización comercial de una empresa está condicionada por su dimensión y por su filosofía. Existen diferentes tipos de Organizaciones Comerciales, y sería verdaderamente difícil poder analizar todas sus variables. Aún así, los aspectos de una organización comercial se pueden estructurar basándose en los siguientes criterios:

Organización por funciones. Este tipo de organización resalta por la división en secciones entre las que destacarían dos departamentos: ventas y distribución.

Organización por productos. Este tipo se utiliza cuando la actividad de la organización es muy diversa debido a las grandes diferencias existentes entre los productos, lo que aconseja una especialización por cada uno de ellos.



Organización por mercados. Cuando la empresa vende el mismo producto a diferentes mercados suele ser conveniente este tipo de diversificación dentro del departamento comercial.

Organización por territorios. Esta diversificación se suele utilizar en las empresas con un nivel medio / alto y en especial, en las áreas de ventas y distribución.

Organización comercial mixta. Esta es la forma más habitual de tipos de organizaciones comerciales, en la que se incorporan ciertos aspectos funcionales, de mercados o territorios.

Elegido el tipo de organización comercial, se debe concretar algunos aspectos que resultan fundamentales a la hora de la elaboración del PMK. Si se pretende desarrollar un buen Plan se ha de contar con el comercial, puesto que a la hora de poner en marcha el proceso, ellos serán fundamentales en la consecución de los objetivos planteados. Una red comercial convencida de sus acciones, permitirá estar cerca de cumplir las exigencias planteadas por la dirección.

A continuación, se va a analizar las distintas etapas que hay que abordar, para la correcta realización de un Plan de Marketing. Es fundamental que se respete el orden establecido para así proceder a su correcta elaboración, lo que no implica que se vaya aportando documentación, buscando información y preparando los informes correspondientes. Las etapas o pasos a realizar para la elaboración del PMK son las siguientes:

1. Análisis de la situación del mercado.
2. Análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles.
3. Análisis de los pasos 1 y 2, desde el punto de vista de la Organización Comercial.



4. Fijación de Objetivos como conclusión de los pasos 1, 2 y 3.
5. Estrategias a seguir, utilizando los elementos del Marketing-Mix.
6. Programas de acciones.
7. Presupuestos.
8. Sistema de evaluación y control.

Observaciones

El iniciar la realización del PMK sin antes definir cuál es la **misión** y la **cultura corporativa** de la empresa no sería adecuado. Este análisis no se debe realizar por escrito en el PMK, puesto que en el Plan Estratégico, estará perfectamente reflejado. Aún así, se va a recordar una serie de conceptos básicos sobre estos aspectos:

La misión en una empresa define su objetivo social, o lo que es lo mismo, explica la razón de ser de la misma.

La cultura corporativa es un conjunto de principios de actuación que cohesionan a la Organización y orienta a su personal en la realización de la misión.

Otros aspectos que se deben resaltar antes de iniciar el PMK son los relativos al **mercado potencial**. El mercado potencial de una empresa vendrá reflejado bajo dos parámetros:

- El mercado potencial máximo: lo componen todos los compradores actuales y potenciales del producto.
- El mercado potencial objetivo: lo componen los segmentos del mercado a los que la organización se dirige específicamente.



Para poder calcular el volumen del mercado potencial, se utilizará la siguiente formulación:

$$Q = N P C$$

Q = volumen de mercado potencial.

N = número de posibles compradores de producto.

P = precio unitario.

C = cantidad de compra per cápita.

Por **cuota de mercado** se entiende el porcentaje del volumen del mercado que tiene una empresa para un producto o marca determinada.

El cálculo y seguimiento del potencial y las cuotas de participación del mercado son imprescindibles en la gestión de marketing de la empresa. Por este motivo, se deberán realizar los esfuerzos necesarios para su estimación.

