

[Capte la atención del lector con un resumen atractivo. Este resumen es una breve descripción del documento. Cuando esté listo para agregar contenido, haga clic aquí y empiece a escribir.]

[Título del documento]

[Subtítulo del documento]

brian aguilar

La Planificación Comercial

Fundamentos de la planificación comercial

La planificación comercial se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa, que es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos con relación a la empresa.

La planificación comercial se enfoca mediante un proceso que parte del análisis de la situación que engloba el nivel externo, que incluye un análisis de mercado, de la competencia, del sector y del entorno, y un análisis interno por otra parte, que incluye el análisis de las áreas de marketing, producción, finanzas, organización y otros como personal e investigación y desarrollo.

En el análisis externo detectaremos las oportunidades y amenazas, mientras que en el interno conoceremos los puntos fuertes y débiles de la empresa. El análisis de la situación da paso a la fase de formulación que incluye el establecimiento de los objetivos comerciales y la consiguiente evaluación y selección de la estrategia comercial más adecuada. Tras este segundo paso en la planificación comercial sigue la función de implementación para poner en práctica los programas de marketing mix, que en una fase posterior serán controlados a fin de observar las desviaciones que se puedan haber ocasionado respecto del objetivo inicial.

Análisis de situación (DAFO)

El análisis de situación pretende realizar una evaluación de la empresa con relación a su producto - mercado. Dado que la planificación comercial se engloba dentro de la planificación estratégica buena parte del análisis de situación vendrá establecido por los niveles jerárquicos más elevados del departamento de marketing.

Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)

El análisis externo consiste en la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del producto - mercado en el que se desarrolla una empresa. Se estructura en:

1. Análisis del mercado.

Tiene por objeto la determinación de los consumidores objetivo, así como sus características esenciales. Entre las actividades que se incluyen pueden distinguirse entre:

- Aspectos globales: tamaño de mercado, potencial de crecimiento y evolución de la demanda, segmentos de mercado específicos, necesidades y deseos del consumidor.
- Aspectos de comportamiento: hacen referencia a cuestiones relacionadas con el proceso de compra del consumidor y su conducta y aquellos otros factores que lo determinan, como el grado de conocimiento del producto, percepciones, actitudes y motivaciones del consumidor.

2. Análisis de la competencia.

Incluye tanto la identificación de los consumidores actuales y potenciales como en la evaluación de los mismos. Se trata de un análisis imprescindible, puesto que no basta con que en el marketing se dé una orientación al cliente, sino que además la oferta de la empresa debe ser mejor que la de los competidores.

Los factores a analizar en los competidores son:

Análisis de los objetivos

Líneas de producto

Precios

Publicidad y promociones

Canales de distribución

Recursos humanos y financieros

De este análisis se desprenderán aquellos puntos fuertes o débiles de nuestra empresa con relación a la competencia de manera que sea más fácil evaluar nuestras ventajas y debilidades competitivas.

3. Análisis del sector.

Este análisis del sector tiene como objetivo determinar tendencias, segmentos de mercado y factores de clave de éxito, los cuales pueden significar tanto oportunidades como amenazas para la empresa.

Los factores en los que se suele centrar el análisis del sector son: Número, características y estructura de las empresas del sector, tanto proveedores, distribuidores y clientes.

De este análisis se obtiene la identificación de oportunidades de negocio en cuanto a nuevos productos y necesidades o riesgos actuales y futuros de nuestra empresa.

4. Análisis del entorno.

La empresa en su relación con el entorno debe mostrarse con una capacidad permanente de adaptación. Este entorno está formado por un conjunto de factores no controlables por la empresa, por lo que tan pronto pueden limitar como impulsar su desarrollo.

Se puede agrupar en la siguiente categoría de factores:

Factores económicos generales: política monetaria y fiscal, inflación...

Factores político-legales: legislación, actuaciones de gobierno y sindicatos...

Factores sociológicos y culturales: demografía, estilos de vida...

Factores tecnológicos: innovación, procesos productivos, métodos de gestión...

Del análisis de los factores del entorno podrán deducirse los condicionantes de la actuación de la empresa, pero no únicamente en sentido negativo, sino también como factores que ayuden a reconducir su actuación hacia un nuevo desarrollo.

Análisis Interno (Debilidades y fortalezas)

Consiste en la evaluación de los aspectos del marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas. Las variables principales a analizar son:

Marketing.

Suelen analizarse:

Línea y gama de productos

Imagen y posicionamiento

Cuota de mercado

Precios

Distribución

Publicidad y promociones de venta

Equipo de ventas

Servicios a clientes

2. Producción.

Dentro del área productiva conviene analizar variables como:

Capacidad de producción

Costes de fabricación

Calidad e innovación tecnológica

3. Finanzas.

En el análisis de la situación financiera de la empresa hay que analizar los puntos fuertes y débiles desde los siguientes factores:

Recursos financieros disponibles

Nivel de endeudamiento

Rentabilidad

Liquidez

Formulación de los objetivos y de la estrategia de marketing

A partir del desarrollo de un análisis DAFO o de situación la empresa puede comenzar a establecer los objetivos de marketing. Estos vendrán determinados en el marco de la misión de la empresa y como contribución a los objetivos generales de la misma. Por ello, los objetivos de marketing se establecerán teniendo presentes dos cuestiones:

Deben contribuir a la consecución de los objetivos generales de la empresa

Deben coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.

Los objetivos de la empresa y los de cada área funcional de la misma, también denominados subobjetivos, constituyen el sistema de objetivos de la empresa, que irá orientado a la misión de la misma o lo que es lo mismo, a la definición de lo que la empresa aspira a ser.

Los objetivos de marketing deben reunir unas determinadas características, deben ser:

a) Cuantificables

b) Referidos a un determinado período de tiempo y lugar

c) Realistas pero ambiciosos a fin de ser alcanzables pero a su vez estimulantes

Pese a su gran variedad los objetivos de marketing pueden relacionarse en su mayoría con algunas de las siguientes categorías:

Volumen de ventas

Este tipo de objetivo se centrará en el crecimiento o mantenimiento de las ventas, bien por grupos de marcas, productos o en su totalidad.

Por ejemplo: alcanzar un crecimiento medio de ventas del 10% en una línea de producto en el primer semestre en la zona sur, etc. El detalle y concreción adicional de estos objetivos dependerá, además, de la consideración de segmentos específicos de mercado y marcas.

Participación de mercado

Resulta muy útil, principalmente en mercados muy competitivos y con un bajo número de competidores, establecer objetivos en términos de cuota de mercado.

Con ello se establece un objetivo de marketing en relación con la posición de la competencia. La forma más simple de definir la cuota de mercado es mediante el cociente de nuestras ventas en un determinado período de tiempo y las ventas totales del mercado en ese mismo período.

Beneficios y rentabilidad

El establecimiento de un objetivo de ventas o de cuota de mercado no se relaciona con un aumento en los beneficios, así, podría suceder que disminuyéramos el precio de los productos y nuestras ventas crecieran, pero en el cómputo de beneficios nos viéramos ante un decrecimiento puesto que dicha disminución en los precios podría no ser compensada con el necesario incremento en las ventas.

Es evidente pues la contribución de la función de marketing a los beneficios de la empresa, en consecuencia la posibilidad de establecer los objetivos de marketing con relación a los beneficios de la empresa parece ser válida.

Hay que resaltar que este objetivo no se alcanza exclusivamente mediante acciones de marketing, puesto que otros departamentos de la empresa como el de producción -reduciendo costes -, el financiero - mediante fuentes alternativas de financiación - o bien mediante innovaciones tecnológicas desarrolladas por el departamento de investigación y desarrollo, pueden contribuir también al objetivo.

Por esto, la complicación a la hora de evaluar la consecución de este objetivo vendrá dada por la evaluación de cuál ha sido la fuente real de unos determinados resultados. Un ejemplo de un objetivo de estas características puede ser: incrementar la rentabilidad media de un establecimiento comercial en un 16%.

Otros objetivos asociados a variables de marketing

Ocurre en ocasiones que asignamos como objetivo de marketing alguno que es una propia variable de marketing, como producto, precio, comunicación o distribución.

Selección de la Estrategia de Marketing

La selección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de marketing establecidos. La estrategia debe entenderse como: la explicitación de las grandes opciones de la empresa que orientarán de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período de tiempo. Esta decisión comporta la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que la hagan posible en un horizonte temporal.

Estrategias de Marketing

Partimos en esta clasificación de un objetivo de crecimiento, bien de ventas, de participación de mercado o de beneficios. En función de esto pueden establecerse tres tipos de estrategias:

1. Estrategias de crecimiento intensivo

Estas estrategias persiguen el crecimiento de ventas, beneficios o cuota de mercado mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera.

Dentro de esta categoría estratégica distinguimos las siguientes:

- a) Estrategia de penetración. Consiste en crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales. Por ejemplo, Pepsi y Coca-cola intentan aumentar su cuota de mercado con su marca clásica.
- b) Estrategia de desarrollo del producto. Sigue concentrándose en los mercados actuales pero busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes. Por ejemplo IBM está promocionando intensivamente los ordenadores personales portátiles.
- c) Estrategia de desarrollo de mercado. Persigue el crecimiento a través de la comercialización de productos actuales en, mercados nuevos. Esta estrategia suele pasar por una expansión geográfica, aunque puede acometerse también por otras vías como la utilización de otros canales de distribución.

2. Estrategias de crecimiento por diversificación

Estas estrategias persiguen un objetivo de crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual. Distinguimos las siguientes:

- a) Estrategia de diversificación concéntrica. En ella los mercados o los productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica con los actuales. Así, por ejemplo, Sony se ha introducido en el sector cinematográfico.
- b) Estrategia de diversificación pura. La característica que define a esta estrategia es la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las existentes. Puede ser un ejemplo la introducción de Coca-cola en el mercado cinematográfico.

2. Estrategias de crecimiento por integración

Estas estrategias persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

- a) Estrategia de integración hacia atrás. Consiste en adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.
- b) Estrategia de integración hacia adelante. El control se produce sobre empresas distribuidoras.
- c) Estrategia de integración horizontal. El control se produce sobre empresas competidoras situadas en el mismo o similar nivel de actividad productiva o comercializadora.

Estrategias de márketing (clasificación competitiva)

Desde un punto de vista competitivo se ha establecido otra clasificación de estrategias partiendo de la cuota de mercado que poseen los productos. Se distinguen las siguientes:

1. Estrategia de líder.

Producto líder es aquel que ocupa la posición dominante en el mercado y es reconocido como tal por sus competidores. El producto o empresa líder actúa en tres direcciones:

- a) Desarrollo de la demanda genérica: mediante nuevos usos del producto o aumentando el consumo medio per cápita.
- b) Protección de la cuota de mercado frente a los competidores retadores mediante precios bajos o fuertes inversiones publicitarias
- c) Ampliación de la participación de mercado aumentando así la rentabilidad.

2. Estrategia de retador.

Un producto o empresa retadora es aquella que sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas mediante la utilización de las mismas armas que el líder, provocando así un ataque frontal o bien a través de acciones en otras dimensiones estratégicas en las cuales el líder sea débil, ya sea esto en determinadas regiones o subsegmentos de mercado.

3. Estrategia de seguidor.

Esta estrategia es desarrollada por un competidor que tenga una cuota de mercado reducida y que adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores.

Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado y actúa concentrándose en los segmentos en los que goza de mejor posición a través de una especialización que ayude a mejorar la rentabilidad en detrimento de una mayor diversificación.

4. Estrategia de especialista.

La empresa que adopta esta estrategia se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición preeminente frente a los competidores que le permita alcanzar una rentabilidad razonable y una cierta tranquilidad frente a los ataques de la competencia.

Programa de Acciones

Una vez elaborada la estrategia de marketing es necesario prever su implementación a través de un conjunto de acciones que le den soporte y ejecución. Estas acciones deben ir enmarcadas en un horizonte temporal e ir acompañadas de un presupuesto que las haga realizables.

Este conjunto de acciones se instrumenta en los planes de marketing, cuya estructura habitual incluye:

Análisis de situación

Objetivos de marketing

Estrategia de marketing

Acciones y programas de marketing mix.

Planificación temporal y presupuesto

Seguimiento y control de resultados

En este apartado nos centramos explícitamente en las acciones y programas de marketing mix.

El marketing mix es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con el público objetivo. Estas herramientas las clasificamos en los que se ha denominado como las cuatro P:

1. Producto

Es la oferta básica del marketing, que incluye una serie de bienes y servicios dirigidos a la satisfacción de una necesidad o deseo del consumidor.

Desde un punto de vista estratégico hacia la competencia, para una misma necesidad de un consumidor pueden concurrir distintos productos. La empresa deberá buscar algún elemento que suponga una diferenciación de su producto respecto a la competencia.

Esta diferenciación puede establecerse tanto en cuanto a características objetivas del producto como la duración, prestaciones, tamaño, etc., como a características de carácter subjetivo como el prestigio, el valor, la marca y similares.

El producto contempla:

Línea y gama

Calidad

Servicios

Envase

Marca

Características

2. Precio

El precio representa lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto, su valor en función de la satisfacción de su necesidad.

En este sentido el precio no es la traslación de los costes más un margen de beneficio, sino todo aquello que incluye la oferta comercial: servicios, calidad, marca, imagen y similares.

El precio incluye:

Niveles de precio

Descuentos

Condiciones de pago

3. Comunicación (promoción)

Supone el principal instrumento de conocimiento del producto por parte del consumidor. La comunicación de la empresa condicionará las actitudes, las preferencias y comportamientos ante las diversas ofertas.

Las acciones de comunicación contribuirán a la creación de una imagen de marca que constituya un elemento clave en la diferenciación de los competidores. La comunicación se conforma con:

Publicidad

Promoción de ventas

Ventas

Relaciones públicas

Patrocinio

Ferias y exposiciones

4. Distribución

Comprende el conjunto de actividades y relaciones relativas al acercamiento del producto al consumidor. El número de puntos de venta, su localización y las características son elementos clave para alcanzar los objetivos de marketing establecidos.

Distribución incluye:

Canales y cobertura

Puntos de venta

Localización

Logística

Las estrategias de las variables de marketing mix se desarrollan en el ámbito táctico, pero en ningún caso deben plantearse de forma autónoma, sino que deben ser coordinadas para hacer posible la ejecución de los objetivos de marketing.

El programa de acciones deberá ser establecido detalladamente en el tiempo a través de una planificación temporal de acciones previstas, además se convertirá en realizable si va acompañado de una dotación económica.

El presupuesto de marketing vendrá conformado a su vez por diferentes presupuestos en función de las acciones a desarrollar.

Control de la estrategia comercial.

La última fase del proceso de planificación comercial hace referencia al control del logro de los objetivos, e incluye la determinación de formas de medir este grado de consecución, la comparación entre resultados alcanzados y establecidos y el establecimiento, en su caso, de acciones correctoras que enderecen las posibles desviaciones.

Con relación a los instrumentos de medición de resultados éstos estarán en función de los objetivos previstos. En general se distinguen los siguientes:

Nivel de facturación

Participación de mercado

Rentabilidad

Intención de compra

Fidelidad de marca

Conocimiento de marca

Actitudes

Preferencias

Imagen de marca

Estos instrumentos deben ser concebidos como herramientas de control intermedias de modo que su utilización permita un seguimiento continuado que haga posible la detección de las posibles desviaciones respecto al objetivo a tiempo. Además, para que el control resulte efectivo se han de dar dos condiciones complementarias:

1. Los objetivos deben ser formulados con la suficiente claridad, concreción y cuantificación
2. La empresa requiere disponer de información regular acerca de la evolución de los instrumentos reseñados con anterioridad.

El control puede realizarse sobre diversos niveles. En este sentido se proponen cuatro tipos de control complementarios:

- Control del plan anual de marketing, cuya finalidad es comprobar globalmente el cumplimiento de los objetivos previstos

- Control de rentabilidad, cuya utilidad es el control de la rentabilidad alcanzada por el producto, clientes, canales de distribución y zonas de venta
- Control de eficiencia, cuya finalidad es la evaluación de gastos y resultados de las diversas acciones
- Control estratégico, cuyo ámbito de actuación excede el del plan anual de marketing y se dirige al control de las oportunidades de mercado, procesos internos de organización comercial y a la orientación estratégica seguida.

El control estratégico sistemático y organizado de la actividad comercial, tal y como lo hemos planteado en este apartado, es conocido como marketing audit.

El marketing audit es una función de marketing que consiste en un examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades comerciales de la empresa, con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa.

Este tipo de control no se ciñe al ámbito de un plan de marketing, sino que su situación abarca incluso los procesos seguidos de planificación comercial.