

Hacia una Cultura Emprendedora



El planeamiento es cada vez más necesario en la conducción de las PyME. El cómo hacerlo plantea fijar estrategias que faciliten los cambios deseados. Ahora bien, el éxito competitivo no sólo dependerá de la minimización de sus costos respecto de la competencia, sino también de cuáles sean las estrategias comerciales a instrumentar para diferenciar sus productos o servicios.

El Plan de Marketing: herramienta de crecimiento

MATERIALIZAR estos conceptos y planificarlos con un horizonte aceptable no es difícil de lograr si la PyME instrumenta lo que se denomina "Plan de Marketing". En efecto, las actividades de marketing conforman la única manera de generar ingresos, al agilizar el contacto con su activo más importante para una empresa: el mercado consumidor.

Por lo tanto, el plan de marketing es la clave del planeamiento, al establecer acciones concretas de comercialización dirigidas a objetivos específicos e identificar oportunidades (ventajas competitivas del producto, cambios en los estilos de vida de sus consumidores, mayor capacidad de distribución, posibilidad de aumento de rentabilidad vía reducción de costos, etc.). Además, señala como penetrar y mantener posiciones en mercados específicos, integra armónicamente todos los elementos que conforman la llamada mezcla comercial (precio, producto, ventas, distribución, publicidad y promoción) con sus segmentos de mercado consumidor, y genera un análisis de la situación real de la competencia.

Este documento define: objetivos, programas y estrategias que determinan el futuro de la empresa y facilitan el control y la evaluación de los resultados. Este plan puede conformarse para pronosticar a un año o más la vida de un producto o servicio.

Los pasos lógicos y progresivos en la confección de un plan de marketing son:

1) Definir la misión y el negocio de la empresa en el mercado, el por qué y el para qué está la organización en el mercado

2) Determinar la mezcla de productos que la empresa envía al mercado, de acuerdo con: amplitud (cantidad de líneas diferentes), profundidad (cantidad de marcas por líneas), consistencia (relación entre producción, canales de distribución y consumidor final).

3) Recopilar, analizar y eva-



Por José Alfredo Borotti

luar datos básicos para armar lo que se denomina el análisis de situación. El análisis de situación responderá a los siguientes interrogantes: ¿Dónde estamos ahora? ¿Quiénes son nuestros consumidores actuales y potenciales? ¿Cuáles son sus necesidades, deseos y problemas? ¿Cuáles son nuestros competidores? ¿Qué debilidades y fortalezas tienen? ¿Cuáles las tendencias del mercado? Para dominar un mercado el primer paso es conocerlo profundamente. El éxito del plan de marketing guarda directa relación con la profundidad que se logre en la recopilación de datos y su posterior análisis.

4) Detectar problemas y oportunidades en función de los resultados del análisis de situación. Entender que todo problema o desventaja que pueda solucionarse podrá convertirse en una oportunidad de crecimiento para un producto y para la empresa.

5) Establecimiento de supuestos de mercado. Se trata de estimar futuros comportamientos de variables que afectan las actividades de marketing. Ejemplo: estimaciones desde el punto de vista macroeconómico, predicciones

sobre el comportamiento de los mercados, etc.

6) Establecimiento de objetivos. Los objetivos deben indicar: cantidades concretas, plazos de ejecución específicos, productos, servicios y mercados concretos.

7) Desarrollo de estrategias para cumplir los objetivos. Estos establecen las posiciones de mercado que se pretenden alcanzar. Las estrategias, en cambio, fijan acciones específicas de marketing para alcanzar esos objetivos. Por lo tanto, la estrategia es la planificación de la acción sobre el mercado. Al definir las estrategias se deberá tener en cuenta aspectos tales como: líneas de productos, niveles de calidad, políticas y niveles de precios, distribución, actividades de ventas, etc. Las estrategias deberán ir siempre encadenadas a objetivos concretos. Para conseguir esos objetivos específicos se pondrán en marcha lo que se denomina Programa de Acción, el cual estará conformado por distintas estrategias: de ventas, de promoción, distribución, etc. Por lo tanto, el programa de acción se concentrará en el análisis de las llamadas variables controlables de la comercialización.

8) Cuantificación de los gastos e inversiones para ejecutar las estrategias y programas de acción mediante la confección de presupuestos.

9) Proyección de las ventas y de los beneficios en función del logro de los objetivos y de su presupuesto general de gastos e inversiones.

Tanto las ventas como los beneficios que se proyecten se deberán desagregar en lo que se denominan unidades de control. Estas podrán ser por tipos de producto o zonas geográficas.

Puesto en marcha, el plan de marketing requerirá de revisiones constantes para mantenerlo dentro de los parámetros establecidos y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por último, deberá ser flexible para ajustarse a los cambios que se produzcan en el mercado.