



PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Dr. CÉSAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES
PROFESOR PRINCIPAL UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA-PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
www.cesar-augusto-atoche.com

En el marco de la acción empresarial, hoy vemos un mejoramiento del nivel competitivo en la ciudad de Piura con el consecuente beneficio para sus ciudadanos pues hemos mejorado nuestra calidad de vida. Estas acciones están muy lejos de ser el fruto de la improvisación, más bien reflejan la existencia de algún plan estratégico de marketing, en cuyo caso conviene preguntarnos ¿cuáles son las características de un plan de marketing?

El primer aspecto es conocer de la visión de la empresa, la misma que es de carácter cualitativo, se refiere al sueño de la organización y de sus propietarios. A continuación, corresponde conocer la misión de la empresa, la misma que es de carácter cualitativo y cuantitativo; sus componentes son: propósito, carácter, imagen.

Más adelante, es preciso conocer los objetivos empresariales, los mismos que son de carácter cuantitativo; se expresan en: unidades físicas, unidades monetarias, participación porcentual del mercado (PPM) o impacto de la organización (generalmente en los ámbitos social, económico).

En cuarto lugar, compete determinar la misión de marketing, cuyos componentes son: giro principal del negocio, gama y líneas de productos.

En quinto lugar, corresponde conocer los objetivos de marketing, cuyos componentes son: ventas por línea (unidades e importe), rentabilidad sobre ventas (ROS), participación de porcentual de mercado (por línea y total), impacto de la organización.

A continuación, se realiza el análisis estratégico que comprende: análisis de coherencia estratégica, análisis FODA y análisis benchmarking. El análisis de coherencia estratégica implica encontrar respuesta a tres interrogantes clave: la primera es ¿en qué negocio estamos? (definición de la empresa, definición del producto-mercado, comportamiento, tendencias, análisis del entorno, análisis interno: cartera de productos, capacidad financiera, ventaja competitiva, tecnología, organización, matriz Boston Consulting Group -BCG). La segunda es ¿en qué negocio queremos estar? (innovación, lanzamiento de nuevos productos o retirar productos en declinación, esforzarse por aplicar marketing mix permanentemente, mejorar rentabilidad: ya sea incrementando los precios, disminuyendo

los costos, etc). La tercera es ¿cómo llegar ahí? (aplicar marketing estratégico de largo plazo. aplicar marketing mix de corto plazo).

Más adelante, se debe realizar el análisis FODA: primero a nivel interno para determinar las fortalezas y debilidades (contactos publicitarios, fuerza de ventas, presupuesto publicitario), luego a nivel externo para determinar oportunidades y amenazas (aumento de remuneraciones, crisis financiera mundial, globalización), también elaborar la matriz de impacto (procurando usar escala de Likert).

Y luego, se realiza el análisis de Benchmarking, conocido como “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejorías organizacionales”. Puede ser: de procesos (consiste en analizar una o varias partes de una organización competidora para comparar prácticas y procesos de trabajo), competitivo (busca identificar los valores agregados de los productos de la competencia, sobretodo la imagen), estratégico (analiza cualquier organización exitosa o ejemplar aun cuando pertenezca a otro sector o industria).

Y ahora, se elaboran las cuatro estrategias centrales o de largo plazo: la primera es segmentación (consiste en disgregar el mercado en partes o segmentos “manejables”, implica el uso de variables de segmentación: sexo, edad, ingresos, estilo de vida o variable psicográfica, momento del día, distribución); la segmentación es un concepto asociado a la diferenciación del producto, constituyéndose en conjunto como la palanca de marketing, en el siglo 21 se ha afianzado la micro-segmentación.

La segunda estrategia es el posicionamiento (es cualquier forma de actividad humana que suponga influir en la mente de la gente, en cuanto negocios, se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes y a la forma de ubicar el producto en la mente de los clientes, comporta cambios, ya sea de: nombres, logotipos, precios, embalaje, etc. Para conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva, implica una información que concuerde con los conocimientos o experiencias que ya existen en la mente de los clientes en perspectiva. Por ello, son útiles los eslóganes o lemas comerciales, es preferible simplificar los mensajes, por ejemplo: abreviaturas sí, pero en una segunda etapa, últimamente, los superlativos ceden el paso a los comparativos, sobre un producto nuevo es preferible decir “lo que no tiene”, por ejemplo: gasolina sin plomo, neumáticos sin cámara, aceite cero colesterol, cerveza sin alcohol, chicle sin azúcar, etc.

La tercera estrategia es la postura competitiva (Especialización que según Philip Kotler consiste en buscar o identificar “nichos de mercado” que tengan: potencial de beneficio, potencial de crecimiento, poco atractivo para la competencia, barreras de entrada defendibles. Amplitud de mercado total que consiste en incrementar el número de consumidores que conforman el mercado total. Ataque a puntos débiles. Auto ataque que según Philip Kotler consiste en ampliar la participación de mercado vía auto ataque, introduciendo nuevos productos que compitan entre ellos. Flexibilidad o guerrilla, cuando la empresa cambia de giro rápidamente. Líder con ventaja competitiva que según Michael Porter incluye: estrategia de costos -Producción en escala para disminuir los costos, principalmente cuando los productos son indiferenciados- y estrategia de diferenciación que supone especialización en calidad, tecnología, innovación, servicio. Estrategia de enfoque que implica concentrarse en aquellos segmentos que se tenga ventaja competitiva: Seguidor o “me too” (“yo también”) que según Philip Kotler consiste en

desarrollar demanda genérica concentrándose en segmentos de mayor ventaja competitiva, coexistiendo con el líder del mercado; y respuesta rápida, cuando independientemente del tamaño o posición de la empresa se procede a responder a las acciones de la competencia.

La cuarta estrategia es de crecimiento, que puede ser: crecimiento intensivo que según ANSOFF pueden ser penetración del mercado, innovación, expansión geográfica y diversificación. Por otro lado, el crecimiento puede ser diversificado y a su vez convergente, concéntrico, conglomerado, congénico. Y también puede ser crecimiento integrado: hacia atrás (reemplazar a los proveedores), hacia adelante (reemplazar a los distribuidores o intermediarios).

Finalmente se elabora el marketing mix o de corto plazo que incluye las denominadas “4 P”: La primera “P” es el producto (incluye composición físico-química –ingredientes, colores, sabores, materiales e insumos- la marca, el empaque –envoltorio, envase, etiqueta, embalaje- las formas de uso y funcionamiento - manual de funcionamiento y recetas- la información -fecha de fabricación y de caducidad o de vencimiento, dirección del fabricante, teléfono del fabricante, tabla nutricional- el logotipo –dibujo, tipo de letra o isotipo y lema comercial o eslogan- los servicios de preventa y de postventa -promesas y garantías).

La segunda “P” es el precio (implica calcularlo o bien en base a los costos de producción o bien en base al mercado –licitaciones- o bien en base a expectativas del mercado – nichos o utilidad deseada- o bien en base a negociación –regateo-.

La tercera “P” es la promoción (que incluye: fuerza de ventas –vendedores-, publicidad – avisos pagados-, actividades promocionales –descuentos, cupones, canjes, ofertas especiales-, relaciones públicas –auspiciar eventos, gestión de imagen, anfitrionas-, merchandising –exhibiciones, demostraciones-, vending –máquinas expendedoras-, periodismo -notas de prensa, publrreportajes-.

La cuarta “P” es la distribución o puntos de venta (se refiere a los canales de distribución: directo del fabricante, tiendas de venta directa, concesionario, consignación, corredores y representantes, franquicia, club de compras, por correo y catálogo, grandes almacenes, tiendas especializadas, grandes superficies, tiendas de conveniencia, puerta a puerta, cooperativa, tiendas electrónicas, mailing, telemarketing, ferias comerciales, comercialización de bases de datos). Hoy se habla de las nuevas “4P” que son: Personal (Muy calificado, Con actitud mental positiva, Con conocimientos actualizados), Proveedores (Muy especializados, Predispuestos a trabajar sinérgicamente, Trabajan con visión de largo plazo), Postventa (Garantía total, Servicio delivery), Protección (Línea telefónica gratuita, Oficinas de atención al cliente, Oficina de reclamos).

El plan de acción del marketing estratégico incluye: Cronograma de actividades, responsables, plazos (Uso del cuadro de GANTT), Presupuesto (Indicar partidas, montos y fuentes de financiamiento), la implementación (Pasos a seguir para aplicar todo lo planificado estratégicamente) y los mecanismos de control (Aplicar Indicadores de Satisfacción del Cliente: Características del producto, Tiempo y forma de entrega del producto, Condiciones de contratación y pago, Atención y trato, Condiciones de garantía, Condiciones de despacho, Volumen de rechazo o devoluciones).