

MANUAIS PRÁCTICOS DA PEME

Como elaborar un plan de márketing

COMO ELABORAR UN PLAN DE MÀRketing



<http://guias.bicgalicia.es>



Como elaborar un plan de marketing

MANUAIS PRÁCTICOS DA PEME



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Obxectivos do presente manual	7
1.2 A importancia do plan de marketing	8
2. PARTE 1. APROXIMACIÓN TEÓRICA AO PLAN DE MARKETING	9
2.1 O marketing	11
2.1.1 Definicións e conceptos	11
2.1.2 As variables do marketing	12
2.2 Que é un plan de marketing?	17
2.3 Para que serve un plan de marketing?	18
2.4 Etapas do plan de marketing	20
2.4.1 Análise da situación actual	21
2.4.2 Diagnóstico da situación	24
2.4.3 Establecemento de obxectivos	26
2.4.4 Definición da estratexia	30
2.4.5 Plan de acción	34
2.4.6 Asignación orzamentaria/Conta de resultados provisional	35
2.4.7 Control do plan	36
2.5 Reflexións sobre o plan de marketing	37
2.6 Varios	39
2.6.1 Glosario	39
2.6.2 Bibliografía	42
3. PARTE 2: COMO ELABORAR O MEU PROPIO PLAN DE MARKETING?	43
3.1 Resumo executivo	46
3.2 Análise da situación actual	47
3.2.1 Análise da situación externa	47
3.2.2 Análise da situación interna	51
3.3 Diagnóstico da situación	56
3.4 Establecemento de obxectivos	58
3.5 Definición da estratexia	61
3.6 Plan de acción	64
3.7 Asignación orzamentaria/Conta de resultados provisional	66
3.7.1 Asignación orzamentaria	66
3.7.2 Conta de resultados provisional	67
3.8 Control do Plan	72
4. ANEXOS	75
4.1 Checklist do plan de marketing	77
4.2 Exemplo do plan de marketing	83



1. Introducción





1.

Introducción

1.1 Obxectivos do presente manual

Moitos emprendedores e empresarios descoñecen a importancia que o marketing ten para o éxito dos seus negocios. Porén, trátase dunha peza esencial para as PEMES e os emprendedores que buscan a supervivencia e éxito das súas empresas. O manual estrutúrase en dúas partes: Unha primeira de carácter teórico e unha segunda de carácter práctico. Ambas complementáanse para lograr unha visión íntegra do marketing como concepto e como ferramenta de traballo na xestión diaria da nosa empresa.

A primeira parte deste manual ofrece ao usuario os coñecementos teóricos para comprender que é un plan de marketing, a súa utilidade, importancia e a súa estrutura.

Na segunda parte desenvólvese un plan de marketing paso a paso, o que a converte nun índice guiado para facilitar ao usuario a elaboración do seu propio plan.



1.2 A importancia do plan de marketing

O plan de marketing é a ferramenta básica de xestión que toda empresa que queira ser competitiva no mercado debe utilizar.

No marketing, como en calquera actividade xerencial, a planificación constitúe un factor clave para minimizar riscos e evitar o desperdicio de recursos e esforzos.

Neste sentido, o plan de marketing tórnase imprescindible, xa que proporciona unha visión clara dos obxectivos que se queren alcanzar e, á vez, informa da situación na que se encontra a empresa e o contorno no que se enmarca. Isto permite definir as estratexias e accións necesarias para a súa consecución nos prazos previstos.

Bic Galicia pon á túa disposición, a través do seu campus virtual (<http://www.bicgalicia.es/campusvirtual>), unha serie de cursos que che resultarán de grande axuda para a elaboración do teu plan de marketing. De igual maneira existen diversos organismos e entidades que organizan formación enmarcada na área de marketing.



2. Parte 1: aproximación teórica ao plan de marketing





2.

Parte 1: aproximación teórica ao plan de marketing

2.1 O marketing

2.1.1 Definicións e conceptos

O marketing foi definido pola American Marketing Association como “o proceso de planear e executar a concepción, fixación de prezos, promoción e distribución de ideas, bens e servizos para crear intercambios que satisfagan os obxectivos individuais e organizacionais”.

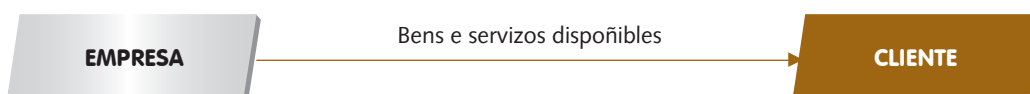
O marketing, por tanto, está interesado en estudar os procesos de intercambio entre as partes implicadas (consumidores e empresas) e en facilitar os medios axeitados para que estes se produzan.

Como a propia definición indica, o termo de marketing fai referencia a algo máis que a vender produtos e servizos. Neste sentido, a venda é un proceso unidireccional cuxo obxectivo é que o cliente demande o que a empresa oferta. O marketing, pola contra, enténdese como un proceso bidireccional, é dicir, trátase de que a empresa ofrezca o que o cliente desexa.

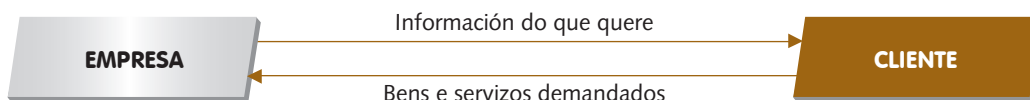


As figuras que a continuación se mostran expresan esta circunstancia de forma gráfica:

VENDA:



MARKETING:



Por tanto e con relación ao comentado no parágrafo anterior, o marketing é unha actividade a longo prazo que esixe dispoñer de información sobre as necesidades e desexos dos clientes, pero sen esquecerse do contorno competitivo no que opera a empresa.

Por outra parte, a xestión da actividade de comercialización desenvolvida por unha empresa constitúe o que se denomina dirección de marketing (marketing management), que inclúe a análise da situación do mercado a través de técnicas e métodos de investigación comercial, así como o deseño, execución e control de estratexias para alcanzar os obxectivos.

O deseño e a execución das estratexias baséanse nas catro variables fundamentais do marketing (véxase epígrafe 2.2.): o propio produto ofertado, o prezo fixado para o mesmo, o sistema de distribución empregado para que chegue ao mercado e a promoción ou comunicación dos méritos ou beneficios do produto.

Por último, cómpre apuntar que actualmente o marketing ten unha utilización xeneralizada e xa non só se aplica na empresa para intercambios de tipo económico, senón tamén en actividades que non teñen un fin de lucro (fundamentalmente servizos e mesmo ideas), o que deu lugar ao denominado marketing de institucións non lucrativas, ao marketing público e ao marketing social. Pero, en calquera caso, persegue que o intercambio de valores (económico ou non) sexa beneficioso para as partes implicadas no proceso.



2.1.2 As variables do marketing

Para deseñar estratexias de marketing, o emprendedor ou empresario dispón duns instrumentos básicos, que ha de combinar adecuadamente, co fin de conseguir os obxectivos desexados. Estes instrumentos do marketing poden resumirse nas catro variables controlables do sistema comercial (as denominadas "4P"):

- *Product*: Produto
- *Price*: Prezo
- *Place*: Distribución/ loxística
- *Promotion*: Venda persoal, marketing directo, publicidade, relacións públicas e promoción de vendas.

Estes instrumentos considéranse "controlables" porque poden modificarse. Porén, as modificacións só son posibles dentro duns límites. Se os prezos están regulados dalgunha maneira, non se poderán alterar con absoluta liberdade. As variacións nas características dos produtos (calidade, tamaño, prestacións, cor, etc.) adoitan ser custosas de realizar. O sistema de distribución utilizado pode ser practicamente imposible de cambiar. Por último, os métodos de promoción levados a cabo (medios

de comunicación, mensaxe difundida, imaxe, etc.) chegan a identificar á empresa e habituar ao mercado, polo que cambialos resulta ás veces moi difícil. Aínda con estas limitacións, toda acción de marketing debe apoiarse sobre estes catro instrumentos, como se mostra de forma resumida na figura que aparece a continuación:



O produto e a distribución son instrumentos estratéxicos a longo prazo, por canto non se poden alterar de modo inmediato e a súa utilización debe ser convenientemente planificada. O prezo e a promoción, en cambio, son instrumentos tácticos que, dentro das limitacións antes apuntadas, poden modificarse con facilidade e rapidez.



Desde o punto de vista do consumidor, as 4P do marketing convértense nas 4C seguintes:

- Produto: Valor para o Cliente
- Prezo: Custo
- Distribución: Conveniencia, comodidade
- Promoción: Comunicación

A estes instrumentos clásicos do marketing engadíronse, desde a óptica do marketing de servizos, outras tres "P": *People* (persoas), *Processes* (procesos) e *Physical evidences* (evidencias físicas). Pásase, por tanto, das 4P ás 7P. A prestación do servizo depende, polo xeral, de persoas. A interacción que se produce entre o subministrador do servizo e o cliente é básica para a satisfacción do usuario do servizo. O proceso de prestación dos servizos efectúase ante o cliente e está menos estandarizado que o de produción de bens, polo que está suxeito a variacións na calidade e require un maior control.

Finalmente, ao ser intanxibles os servizos, calquera evidencia física que acompañe á súa prestación pode favorecer a percepción da súa calidade.

A continuación descríbese de forma detallada cada unha das variables de marketing.

2.1.2.1 O produto

O produto é calquera ben, servizo ou idea que se ofrece ao mercado e a través do cal o consumidor satisfaga as súas necesidades. O concepto de produto non debe centrarse nas súas características ou atributos intrínsecos, senón nos beneficios que reporta, as emocións que pode espertar ou as experiencias que proporciona ao consumidor ou usuario. Así, por exemplo, non se compra un automóbil polos seus atributos (aceiro utilizado, aliaxes, materiais empregados, etc.), senón pola súa comodidade, liberdade de movementos, prestixio, etc., aparelados á súa posesión e uso.

Desde a perspectiva do marketing, a oferta de produto non consiste unicamente no produto básico, senón tamén nos aspectos formais (calidade, marca, deseño) e engadidos (servizo, instalación, mantemento, garantía, financiamento) que acompañan á oferta.

As decisións sobre o produto son de grande importancia, porque son as que crean os medios para satisfacer as necesidades do mercado. Son tamén as primeiras que deben tomarse ao deseñar a estratexia comercial, posto que non se pode valorar, distribuír ou promover algo que non existe. Trátase, á súa vez, de decisións a longo prazo que non se poden modificar, polo xeral, de forma inmediata. Estas decisións inclúen o deseño e posta en práctica de políticas relativas a:



- a) Carteira de produtos.
- b) Diferenciación do produto.
- c) Marcas, modelos, envases.
- d) Desenvolvemento de servizos relacionados.
- e) Ciclo de vida do produto.
- f) Modificación e eliminación dos produtos actuais.
- g) Planificación de novos produtos.

2.1.2.2 O prezo

O prezo non é só o importe monetario que se paga por obter un produto, senón tamén o tempo, o esforzo e molestias necesarias para obtelo.

O prezo ten un forte impacto sobre a imaxe do produto. Un prezo alto é sinónimo, moitas veces, de calidade; e un prezo baixo, do contrario. Esta variable ten unha grande influencia sobre os ingresos e beneficios da empresa.

O prezo é un instrumento a curto prazo, posto que se pode modificar con rapidez, aínda que en ocasións existen restricións á súa libre modificación. Hai múltiples factores condicionantes na fixación do prezo que van desde o tipo de mercado e obxectivos da empresa ata o propio ciclo de vida do produto.

As decisións sobre prezos inclúen o deseño e posta en práctica de políticas relativas a:

- a) Custos, marxes e descontos.
- b) Fixacións de prezos a un só produto.
- c) Fixacións de prezos a unha liña de produtos.

2.1.2.3 A distribución

A distribución relaciona a produción co consumo. Ten como misión poñer o produto demandado a disposición do mercado, de maneira que se facilite e estimule a súa adquisición polo consumidor. A canle de distribución é o camiño seguido polo produto, a través dos intermediarios, desde o produtor ao consumidor.

Á hora de deseñar o sistema de distribución, non deben considerarse unicamente os aspectos económicos, senón tamén o grao de control do mercado e a capacidade de adaptación aos cambios do contorno.

As decisións sobre distribución son decisións a longo prazo, a miúdo irreversibles. Non hai un único modo de distribuír cada tipo de produto, polo que poden adoptarse moi variadas formas de distribución. Non obstante, hai unha serie de factores, como as características do mercado e do produto, o sistema de distribución habitual no sector e os recursos dispoñibles, que condicionan ou limitan os sistemas de distribución posibles. Por outra parte, as formas de distribución evolucionan constantemente polo impacto das novas tecnoloxías, os custos, a segmentación do mercado e as esixencias dos consumidores.



As decisións sobre o sistema de distribución inclúen o deseño e posta en práctica de políticas relativas a:

- a) Canles de distribución.
- b) Merchandising (véxase o manual desta mesma colección “Como aplicar o merchandising no meu establecemento”).
- c) Distribución directa / marketing directo.
- d) Loxística ou distribución física.

2.1.2.4 A promoción

A promoción dun produto é o conxunto de actividades que tratan de comunicar os beneficios que reporta o ben ou servizo e de persuadir ao mercado obxectivo para que o adquira. É unha combinación das seguintes actividades:

- Venda persoal
- Publicidade
- Propaganda
- Relacións públicas
- Promoción de vendas
- Marketing directo



A forma na que se combinan os distintos instrumentos de promoción dependerá das características do produto, mercado, competencia e da estratexia seguida pola empresa. Así, por exemplo, en produtos industriais cuxos mercados adoitan ter unha clientela reducida e concentrada, a venda persoal é a forma de promoción máis utilizada. Nos produtos de consumo masivo, en cambio, utilízase fundamentalmente a publicidade e a promoción de vendas (ofertas, agasallos, premios, etc.). Así mesmo é habitual a utilización de ferramentas de marketing directo tales como a venda por correo, mailing, venda por catálogo, etc. As empresas de automóbiles, de discos, de cinematografía e de moda, por citar algúns exemplos, apóianse en boa medida na propaganda que lles deparan as probas técnicas, os *rankings* e as opinións de expertos que aparecen nos medios de comunicación. As institucións financeiras, por último, fan uso frecuente das relacións públicas para manter e mellorar unha boa imaxe ante os distintos públicos aos que serven.

2.2 Que é un plan de marketing?

Existen múltiples definicións que intentan dar resposta a esta pregunta. A formulación que a continuación se presenta é a que, en maior medida, reflicte as tres características básicas que debe reunir un plan de marketing:

“O plan de marketing é un documento escrito no que dunha forma sistemática e estruturada, e previa realización dos correspondentes análises e estudos, defínense os obxectivos a conseguir nun período de tempo determinado, así como se detallan os programas e medios de acción que son precisos para alcanzar os obxectivos enunciados no prazo previsto” (Sanz de Tajada, L.A., 1974).

Deste modo, todo plan de marketing ha de:

- Ser un documento sinxelo
- Posuír un contido sistematizado e estruturado
- Definir claramente os campos de responsabilidade e establecer procedementos de control

Este documento caracterízase por posuír un contido sistematizado e estruturado. En efecto, o plan de marketing:

- Precisa da realización de certas análises e estudos, dado que deberá describir a situación do pasado e do presente para, baseándose nela e como consecuencia da análise dinámica do mercado, deducir as oportunidades e problemas que se lle poidan presentar á empresa.
- Indica os obxectivos de marketing que a empresa se fixa para un determinado período de tempo, tanto desde o punto de vista cuantitativo como cualitativo.
- Desenvolve as estratexias a seguir, isto é, calquera canle de acción que desde o punto de vista de disposición ou dosificación de medios se xulga razoable e posible de aplicar para alcanzar os obxectivos de marketing especificados no plan.
- Detalla os medios de acción que, sendo consecuentes coa estratexia elixida, haberán de empregarse para conseguir os obxectivos propostos no prazo previsto. Isto implica a especificación dun plan de accións detallado sobre produtos, prezo, publicidade, promoción, vendas, distribución, etc.
- Traduce os obxectivos e plans de acción en termos de custos e resultados. Por tanto, haberá unha conta de explotación previsional na que se detallarán os ingresos esperados, os gastos programados e o beneficio ou marxe de contribución prevista, segundo os casos.

Outro trazo distintivo do plan de marketing fai referencia a que se han de definir claramente os campos de responsabilidade e establecer procedementos de control. Isto implicará a cuantificación previa dos obxectivos a alcanzar; a información, comparación e explicación das desviacións que se vaian producindo e, en último termo, a adopción de medidas correctivas que palíen as desviacións observadas.

2.3 Para que serve un plan de marketing?

O plan de marketing é unha ferramenta fundamental para calquera empresa que queira ser competitiva no mercado. Como xa explicamos con anterioridade, por medio deste plan fíxanse as actuacións necesarias para alcanzar os obxectivos marcados.

Non se debe cometer o erro de consideralo de forma illada, senón que debe estar coordinado e ser coherente coa planificación estratéxica da empresa, xa que só así se lle dará resposta ás necesidades que debe cubrir.

O plan de marketing non só proporciona unha visión clara dos obxectivos finais e de como alcanzalos. A recompilación e elaboración dos datos necesarios para a súa realización permiten calcular a duración de cada etapa, así como os recursos económicos e humanos cos que se conta para o seu desenvolvemento.

Ademais de todo isto, o plan de marketing achega unha visión actual e de futuro que contribúe a definir as directrices coas máximas garantías.

As principais utilidades dun plan de marketing son as seguintes:



18

- Toda actuación baséase na situación actual tanto da empresa como do seu contorno, é dicir, supón unha profunda investigación sobre todos os aspectos da organización e do mercado.
- Resulta de grande utilidade para a xestión da actividade comercial, xa que o plan de marketing artículase como un documento guía.
- Vincula os diferentes equipos de traballo en pro da consecución de obxectivos. Neste sentido, informa aos distintos traballadores e departamentos da empresa sobre cal é a responsabilidade que ten cada un e de que forma as súas actividades inciden na estratexia da mesma. Ademais, os empregados non só saben que teñen que facer, tamén coñecen cando.
- Permite unha eficiente obtención e administración dos recursos necesarios para a execución do plan.
- Evita malentendidos ou distintas interpretacións posto que a elaboración dun documento deste tipo obriga a que todos os aspectos do mesmo sexan recollidos de maneira escrita.
- Ofrece información real sobre a situación da empresa e da súa competencia.

- Reduce o risco comercial asociado ao desenvolvemento de toda actividade empresarial.
- Permite controlar e avaliar os resultados e actividades en función dos obxectivos fixados, xa que establece mecanismos de control e de seguimento que evitan que as posibles desviacións permanezan no tempo.
- Facilita o avance continuo cara á consecución dos obxectivos.

No apartado seguinte deste manual ofrécese unha aproximación teórica de como realizar cada unha das partes dun plan de marketing.

Así mesmo na parte 3 facilítase información sobre as ferramentas e cursos formativos que poden resultar de utilidade para a elaboración dun plan de marketing. De igual modo, recóllense exemplos que contribuirán a clarificar cada un dos aspectos tratados.



2.4 Etapas do plan de marketing

O primeiro que debes ter en conta é que nun plan de marketing distínguense fundamentalmente dúas partes: o marketing estratéxico e o marketing operativo.

A través do marketing estratéxico preténdese definir a estratexia do negocio, tendo sempre presente a súa filosofía empresarial, que á súa vez se redefina e concreta en cada unha das actuacións que a compañía pon en marcha.

Para isto, é fundamental coñecer os factores internos e externos que poden determinar esta estratexia. Deberás, por tanto, realizar unha minuciosa análise dos recursos e capacidades da empresa e telos en mente en todo momento. Os factores externos á organización, como o contorno, o público obxectivo ou a competencia, teñen á súa vez grande importancia, polo que tamén debes telos presentes. Toda a información obtida axudará a minimizar a marxe de erro na definición de obxectivos.

O plan elabórase para desenvolver accións estratéxicas a longo prazo enfocadas á consecución destes obxectivos e, aínda que a súa estrutura debe permanecer o máis invariable posible, ao mesmo tempo debe ser flexible para permitir as modificacións necesarias.



20

Deste modo, o marketing estratéxico serve como guía para o marketing operativo, que é o encargado de poñer en práctica as estratexias definidas.

Na fase de marketing operativo defínense as accións necesarias para alcanzar os obxectivos estratéxicos definidos.

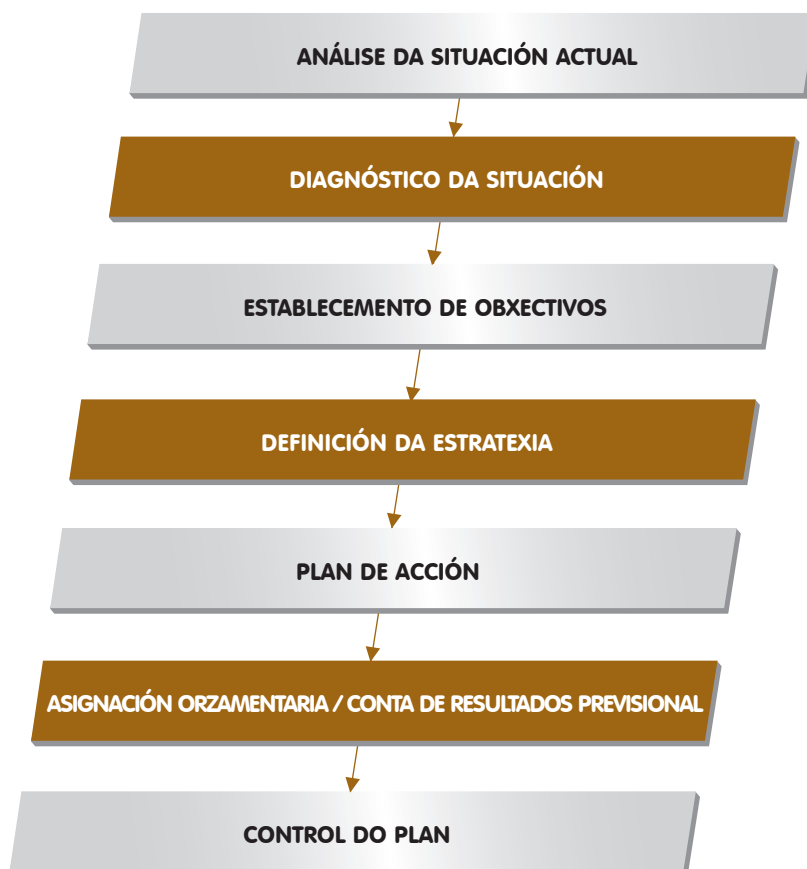
Todas as accións que se realicen han de ser medidas sempre que sexa posible, xa que así se poderá comprobar se o plan foi efectivo e corrixir os posibles erros no futuro.

Nesta fase adoitan aparecer certos erros, polo que resulta habitual modificar as decisións estratéxicas para poder adaptar as accións ás alteracións que aparecen no mercado.

A modo de conclusión, pódese dicir que o marketing estratéxico é a base sobre a que se asentan as accións concretas encamiñadas á consecución dos obxectivos fixados. Deste modo, o cambio de estratexia só se produce cando o desenvolvemento das actividades empresariais non se corresponde co previsto.

Na elaboración do plan de marketing pódense diferenciar de modo máis detallado unha serie de pasos ou etapas. O gráfico que se mostra a continuación recolle estas etapas, que serán explicadas con máis detalle ao longo do presente manual:

ETAPAS DUN PLAN DE MARKETING



Antes de comezar coa descrición das distintas etapas que se levan a cabo para a elaboración do plan de marketing debemos sinalar que o primeiro que debe aparecer é unha presentación e un resumo executivo. É dicir, aínda que estes documentos non supoñen unha etapa en si mesma e se realizan ao finalizar o plan de marketing, adoitan aparecer en primeiro lugar. A finalidade deste sumario ou resumo executivo é que, a partir da súa lectura, se teña unha idea clara, concisa e breve do desenvolvemento do plan; polo que o seu contido debe xustificar a realización do plan de marketing, indicando os datos máis relevantes sobre o mesmo: obxectivos, estratexias e recursos necesarios, así como os principais resultados en termos de metas.

2.4.1 Análise da situación actual

As etapas de todo plan de marketing están estreitamente interrelacionadas, polo que debes contemplalas desde unha visión de conxunto. Non se pode elaborar unha estratexia sen ter definido antes os obxectivos que se queren alcanzar, e resultaría inútil fixar estes obxectivos sen coñecer as oportunidades e ameazas do mercado ou aqueles puntos nos que a empresa se encontra nunha posición máis forte ou feble.

Así mesmo, estes só poden descubrirse a partir dun rigoroso estudo dos factores externos e internos da empresa.

Deste modo, o primeiro paso que has de dar é realizar unha análise exhaustiva tanto da empresa como de todo o que lle rodea. Por tanto, esta etapa pode dividirse en dous campos: o exterior da empresa ou análise externa e a propia realidade empresarial ou análise interna.

2.4.1.1 Análise da situación externa

Trátase de analizar o contorno xeral e específico da empresa

CONTORNO XERAL

Aqueles elementos non controlables que poden afectar á actividade da empresa dun modo indirecto e que determinan o contorno. Estes factores poden ser:

- Económicos: previsións de conxuntura, evolución dos prezos, tipos de xuro, presión fiscal, emprego, oferta crediticia, índices de produción do sector no que se desenvolve a actividade comercial da empresa e o poder de compra dos consumidores.
- Socio-demográficos: volume absoluto da poboación (xa que esta determina o potencial do mercado), renda dos consumidores (esencial para o deseño de estratexias de prezos), análise da poboación en función do sexo e a idade, envellecemento da poboación, densidade ou concentración dos mercados, etc.
- Político-xurídicos: os sistemas de goberno e determinadas políticas poden condicionar en grande medida o desenvolvemento de certas actividades empresariais. Así mesmo, a regulación comercial, laboral, etc. poden crear un marco máis ou menos favorable para a empresa.
- Ecolóxicos: a poboación está cada vez máis sensibilizada co medioambiente, do que resulta unha tendencia ás compras “responsables”.
- Tecnolóxicos: o desenvolvemento tecnolóxico é un factor determinante para as empresas que se traduce en nova maquinaria, melloras nos sistemas de comunicación, Internet, etc.



CONTORNO ESPECÍFICO

Resulta esencial contar con información sobre o mercado no que opera a empresa, o grao de concorrencia do sector, os clientes, distribuidores e provedores da mesma.

- Mercado: Esta análise debe centrarse na natureza e estrutura do mercado.

> Natureza do mercado. Trátase de coñecer a situación e evolución dos segmentos de mercado, a tipoloxía e perfil destes segmentos (necesidades satisfeitas e insatisfeitas, escala de valores, etc.), competidores por segmentos e as súas participacións de mercado, cambios producidos na demanda, etc.

> Estrutura do mercado: situación do mercado relevante (tamaño da oferta, produtores, tipos de produtos ofertados, marcas, participacións de mercado, segmentos elixidos, etc.), competidores (número, perfil, importancia relativa, estratexia seguida, etc.), novos entrantes, produtos substitutos, evolución do sector no que se enmarca o mercado relevante, canles de distribución existentes, etc.

- Clientes: Resulta necesario coñecer o seu número, importancia, vinculación a grupos, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con eles, grao de esixencia, seriedade nos compromisos e pagos, solvencia, etc.

- Competidores: non se debe esquecer que os competidores non son só os que ofrecen o mesmo produto, senón os que cobren a mesma necesidade.

- Distribuidores: é necesario saber en que mercados actúan, quen son os seus principais clientes, cales son os seus produtos, a súa vinculación coa empresa, a súa antigüidade, as marxes que aplican, etc.

- Provedores: é fundamental coñecer o seu poder de negociación.

Se desexas ampliar información sobre estes aspectos, podes consultar o manual “Como elaborar un estudo de mercado”, pertencente a esta mesma colección.



2.4.1.2 Análise da situación interna

A análise interna é un elemento clave para detectar as debilidades e fortalezas da empresa. Consiste en facer unha especie de exame de conciencia do que se está facendo e de si se está facendo ben.

Concretamente, haberá que formularse aspectos relacionados cos obxectivos (se foron os adecuados ou se se alcanzaron), a estratexia de marketing (estratexia de carteira, segmentación, posicionamento, marketing mix, etc.), os recursos humanos, a estratexia de produtos, a estratexia de prezos, a estratexia de distribución, a estratexia de comunicación, a estratexia de vendas, etc.

Resulta recomendable estudar as necesidades de información e desenvolver un sistema de información de marketing (S.I.M.), que é o “conxunto de persoas, equipos e procedementos deseñados para recoller, clasificar, analizar, valorar e distribuír a tempo a información demandada polos xestores de marketing” (Kotler, Dirección de Marketing, p. 135).

No caso dunha micropeme, un sistema de información de marketing consistiría en ter toda a información da empresa (clientes, estatísticas de vendas, provedores, etc.) convenientemente almacenada e organizada, de maneira que a súa análise, en calquera momento, permita a toma de decisións de marketing.



2.4.2 Diagnóstico da situación

Con toda a información recollida e analizada ata o momento procederase a facer un diagnóstico tanto do mercado e o contorno como da situación da empresa.

Para isto, recoméndase realizar unha análise DAFO. Trátase dunha ferramenta de grande utilidade para a toma de decisións estratéxicas. O beneficio que se obtén coa súa aplicación é coñecer a situación real na que se encontra a empresa, así como o risco e oportunidades que lle brinda o mercado.

O nome adquireo das súas iniciais DAFO:

D: debilidades.

A: ameazas.

F: fortalezas.

O: oportunidades.

As debilidades e fortalezas correspóndense co ámbito interno da empresa, xa que analizan os seus recursos e capacidades; esta análise debe considerar unha grande diversidade de factores, entre os que se poden destacar os seguintes:

- Grao de posicionamento e notoriedade ou prestixio da marca.
- Grao de diferenciación dos produtos ou servizos.
- Extensión e cobertura das garantías ofrecidas.
- Calidade da base de datos da empresa.
- Capacidade de crédito financeiro ou bancario.
- Experiencia e/ou competencia do persoal.
- Grao de novidade da oferta.
- Grao de tecnoloxía.
- Introducción en intermediarios ou canles.
- Número e calidade de clientes fidelizados.
- Prezo ou condicións de contratación interesantes.
- Recursos financeiros propios.
- Ser o novo produto doutro xa introducido.
- Localización da oficina ou establecemento.



Como externos considéranse os factores do contorno e o mercado, as oportunidades que se deben aproveitar e as ameazas das que debes defenderte.

As ameazas e oportunidades poden derivarse de circunstancias existentes ou previstas no contorno, como por exemplo:

- Cambios ou movementos demográficos.
- Catástrofes naturais.
- Estabilidade ou inestabilidade política do país.
- Facilitade ou dificultade na obtención de créditos.
- Lexislación favorable ou desfavorable ás actividades do sector.
- Medidas fiscais.
- Novos hábitos e costumes.

- Novas leis dentro do ámbito laboral.
- Novas modas e tendencias.
- Novos plans de urbanismo.
- Tendencia ao consumo de determinado tipo de produtos.

Ou ben, de circunstancias do mercado, como poden ser:

- Existencia ou non, presente ou futura, de competencia, e intensidade da mesma.
- Abaratamento ou encarecemento, escaseza ou abundancia de materias primas.
- Aparición de nova maquinaria ou tecnoloxía.
- Apertura de novos mercados.
- Innovacións dos competidores aproveitables para a empresa.
- Cambios positivos ou negativos nas canles de distribución.
- Desenvolvemento ou retroceso doutros produtos ou sectores complementarios.
- Difusión de grandes campañas publicitarias das marcas líderes.
- Subida de prestixio ou desprestixio do sector.



26

As ameazas e debilidades han de ser minimizadas na medida do posible, sempre e cando non poidan ser convertidas en oportunidades e fortalezas. Estas, polo contrario, han de ser coidadas, mantidas e utilizadas.

2.4.3 Establecemento de obxectivos

Aínda que xeralmente considera que a misión esencial dun plan de marketing é a de mostrarnos como alcanzar os obxectivos desexados, un aspecto mesmo máis importante é a definición dos mesmos, isto é, decidir cales son máis atractivos e factibles para a empresa.

Definir os obxectivos é unha das tarefas máis difíciles do plan de marketing. Non obstante, todos os datos anteriormente dados (análise da situación e diagnóstico) simplifican este labor.

2.4.3.1 Principios básicos de formulación de obxectivos

Á hora de abordar esta etapa do plan de marketing, é necesario ter en conta cales son os principios básicos que rexen a formulación de obxectivos:

- O primeiro e máis importante de todos eles é ter sempre presente a filosofía da empresa. Así, os obxectivos de marketing deben supeditarse aos obxectivos xerais da empresa, é dicir, aos obxectivos e estratexias corporativas.
- Así mesmo, deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor da actividade comercial e coherentes entre si.
- En terceiro lugar, non debes esquecer que se apoian en hipóteses e escenarios de partida, debuxados nas fases de análise e diagnóstico da situación. De aquí xorde unha das maiores dificultades da definición de obxectivos de marketing xa que, se non é fácil analizar a situación do pasado e resulta complicado a análise da situación presente, prever situacións do futuro constitúe todo un reto e artículase como un elemento diferenciado entre as empresas triunfadoras e as que non o son.

A redacción dos obxectivos debe guiarse á súa vez por unha serie de consideracións:

- A redacción dun obxectivo debe comezar por un verbo de acción ou consecución, propoñer un só resultado clave e fixar un prazo de consecución.
- Debe ser realista e, por tanto, coherente cos recursos da empresa.
- Será tamén consecuente coas políticas e prácticas da empresa.
- Aínda que deben ser alcanzables, é importante que tamén sexan ambiciosos, para poder saber o que a empresa pode dar de si.
- Han de ser rexistrados e comunicados por escrito a todos os responsables e seccións implicadas na súa consecución.
- Deben ser facilmente comprensibles por todos.



2.4.3.2 Factores a ter en conta na determinación dos obxectivos de marketing

O primeiro que hai que ter en conta á hora de formular os obxectivos de marketing dunha empresa son os seus obxectivos estratéxicos.

Os obxectivos estratéxicos comúns a todas as empresas que operan nun mercado son a consolidación da mesma, é dicir, a súa supervivencia no mercado, o crecemento da súa facturación e a rendibilidade a curto prazo. A importancia que se lle dea a cada un destes obxectivos dependerá fundamentalmente do tamaño da organización.

No caso das pequenas e medianas empresas, estes obxectivos ordénanse da seguinte maneira, en función da prioridade que se dá a cada un deles:

- 1º. Consolidación: supervivencia no mercado.
- 2º. Rendibilidade a curto.
- 3º. Crecemento.

Así, unha PEME perseguirá a súa supervivencia no mercado como obxectivo prioritario, xa que a grande competencia que as grandes empresas supoñen no contexto actual sitúa este obxectivo no centro das súas prioridades. Para isto, é necesario alcanzar un determinado nivel de rendibilidade a curto prazo. Chegar a taxas de crecemento elevadas, sen deixar de ser un obxectivo desexado nalgúns casos, queda supeditado aos dos anteriores.



Estes obxectivos estratéxicos condicionarán os obxectivos de marketing da empresa. Ante isto, é habitual que se formulen obxectivos incompatibles entre si. Por exemplo, normalmente non é posible obter elevados resultados de rendibilidade e de crecemento ao mesmo tempo, polo que o plan de marketing deberá enfocarse en función da prioridade que se lle dea a cada un deles, que nas PEMES adoita centrarse na rendibilidade a curto prazo.

No actual contorno empresarial, caracterizado por unha competencia cada vez maior, o cliente convértese nun factor escaso e fundamental para a supervivencia e crecemento das empresas, polo que debe xestionarse con sumo coidado.

En épocas anteriores, dáselle unha grande importancia á captación de clientela. Hoxe en día tamén, porén, moitas empresas deixaron de considerar o crecemento como un obxectivo fundamental e adoptan posturas máis defensivas enfocadas á fidelización da clientela coa que xa contan.

Os clientes fieis supoñen numerosas vantaxes para unha empresa, entre as que destacan:

- A maior porcentaxe sobre as vendas que supoñen.
- Responsables dunha maior cantidade de vendas que os clientes ocasionais.
- Menores custos de marketing para a empresa e maiores para os competidores.
- Facilitade na adecuación da oferta ao coñecer cada vez mellor ao cliente.
- Menor sensibilidade aos prezos altos, o cal permite obter unhas marxes superiores.
- Publicidade gratuíta a través do boca a boca.

Isto provocou que un elemento que se encontraba implícito no sistema de obxectivos de calquera empresa, se convertera nun obxectivo fundamental, que se persegue a partir das seguintes directrices:

- Manter e mellorar os seus niveis de satisfacción, co fin de retelos.
- Estimular ou simplificar a repetición de compra, para favorecer a reposición.
- Reducir as posibilidades ou aumentar os custos de cambio.

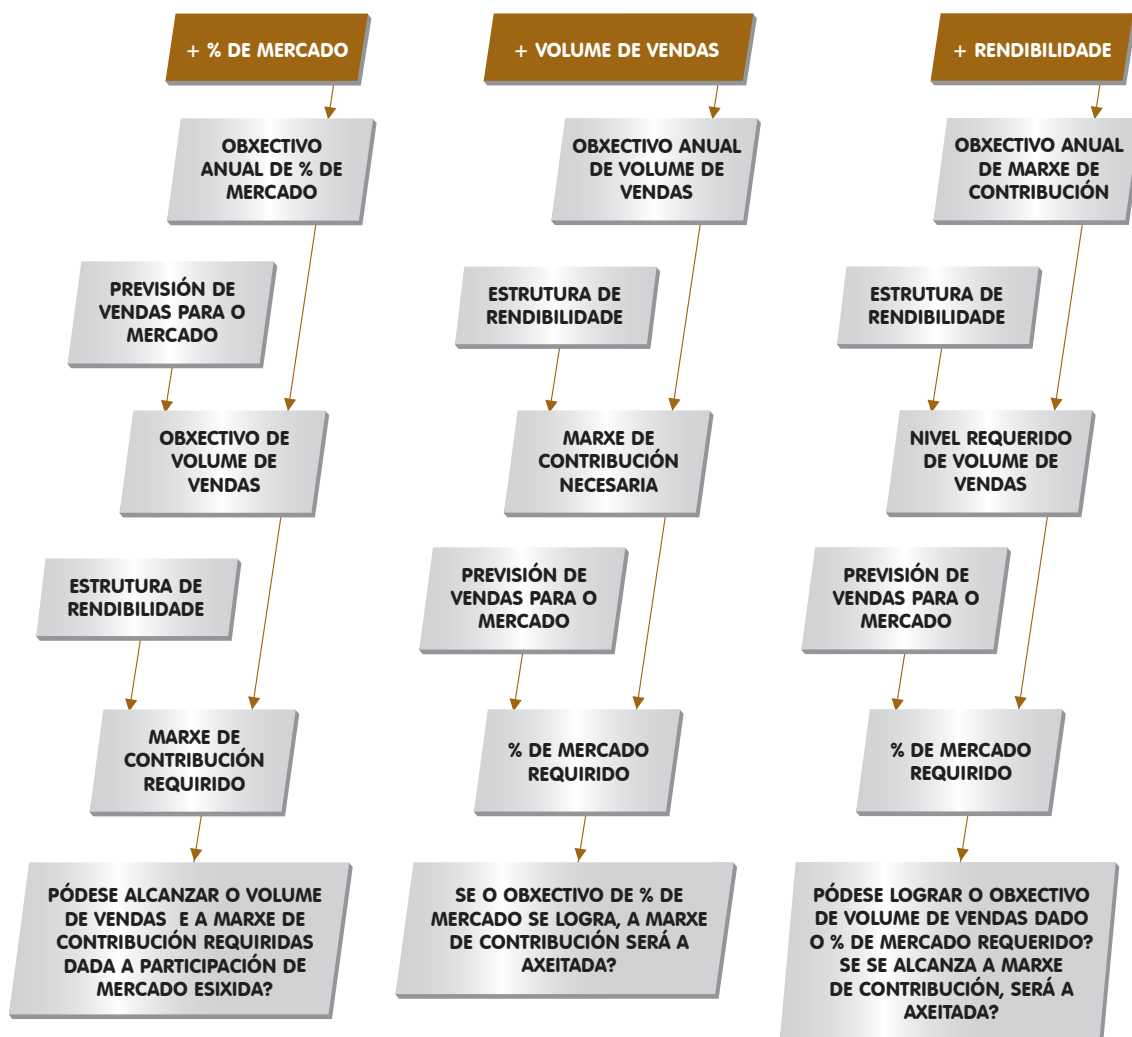
2.4.3.3 Tipos de obxectivos

Pódense distinguir dous tipos de obxectivos de marketing, atendendo á súa natureza: obxectivos cuantitativos e obxectivos cualitativos.

Os obxectivos cuantitativos caracterízanse por formular metas conmensurables, expresadas en cifras e cuxa efectividade pode ser medida empiricamente tras a súa materialización. Habitualmente, refírense a incrementos na participación de mercado, no volume de vendas, na rendibilidade, no nivel de satisfacción e fidelización dos clientes, ou a melloras na cobertura de distribución, a penetración, os beneficios ou a marxe de contribución.

No gráfico que aparece a continuación pódense observar os obxectivos cuantitativos máis habituais e a interacción que existe entre eles:





Fonte: Sainz de Vicuña, J.M. (2006). *El plan de marketing en la práctica* (p.215).

Os obxectivos cualitativos, ao contrario, propoñen metas máis xenéricas e menos tanxibles. Entre eles cómpre destacar aqueles que se refiren á notoriedade e imaxe do produto, servizo ou marca, etc.

2.4.4 Definición da estratexia

O termo estratexia fai referencia a un conxunto consciente, racional e coherente de decisións sobre accións a emprender e sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar os obxectivos finais da empresa ou organización, tendo en conta as decisións que, no mesmo campo, toma ou pode tomar a competencia e considerando tamén as variacións externas tecnolóxicas, económicas e sociais.

Así, a estratexia de marketing define as pautas a seguir para situarse vantaxosamente fronte á competencia, aproveitando as oportunidades do mercado ao tempo que se conseguen os obxectivos de marketing previamente fixados.

Ao igual que ocorre cos obxectivos, a estratexia de marketing ha de ser coherente coa estratexia corporativa da empresa.

Así mesmo, débese concretar tanto a estratexia de carteira (a que mercados imos dirixirnos e con que produtos), como as estratexias de segmentación e posicionamento (a que segmentos deses mercados elixidos e como nos imos posicionar neles) e a estratexia funcional (o marketing mix).

2.4.4.1 Decisións estratéxicas corporativas

Este tipo de decisións definen a visión, a misión, o negocio e a estratexia competitiva da empresa. Aínda que as decisións de marketing non teñen cabida neste nivel estratéxico, é necesario posuír un coñecemento das mesmas.

Dentro deste nivel encadraríanse as estratexias competitivas ou xenéricas de Porter. Este autor clasifica as estratexias en función da vantaxe competitiva perseguida (custos ou diferenciación) e da amplitude do mercado ao que se dirixe a empresa (todo ou só algúns segmentos). Determina, deste modo, tres clases de estratexias xenéricas:

- Estratexia de custos. Consiste en alcanzar os custos máis baixos mediante a produción en grande escala de produtos indiferenciados.
- Estratexia de diversificación. Supón a especialización da empresa nalgún aspecto que a faga única e sexa valorado pola totalidade do mercado. É dicir, trátase de conseguir o liderado en calidade, tecnoloxía, innovación, servizo, etc.
- Estratexia de enfoque. Mediante esta estratexia a empresa concéntrase nuns segmentos de mercado determinados, nos que pode ter algún tipo de vantaxe competitiva en custos ou diferenciación.



2.4.4.2 Decisións estratéxicas de carteira

Neste nivel de estratexia é onde debe empezar a definirse a estratexia de marketing. Neste sentido, a estratexia de carteira debe contemplar todas as alternativas produto-mercado que sexan imputables á actividade.

Unha das ferramentas utilizadas para a toma de decisións relativas á carteira de produtos é a matriz de Ansoff. Este autor propuxo un útil esquema de análise dos distintos tipos de estratexias cando os obxectivos son de expansión ou crecemento. Deste modo, clasifica as estratexias en función do produto ofertado (actual ou novo) e do mercado sobre o que actúa (tamén actual ou novo). Este dobre criterio de clasificación dá lugar a catro tipos de estratexias de expansión que aparecen recollidas na figura que se mostra a continuación:



- Estratexia de penetración do mercado. Consiste en incrementar a participación nos mercados nos que xa se opera e cos produtos actuais.

- Estratexia de desenvolvemento do mercado. Esta estratexia implica a procura de novas aplicacións para o produto que capten a outros segmentos de mercado distintos dos actuais. Tamén pode consistir en utilizar canles de distribución complementarias ou en comercializar o produto noutras áreas xeográficas.

- Estratexia de desenvolvemento do produto. A empresa pode tamén lanzar novos produtos que substitúan aos actuais ou desenvolver novos modelos que supoñan melloras ou variacións (maior calidade, menor prezo, etc.) sobre os actuais.

- Estratexia de diversificación. Ten lugar cando a empresa desenvolve, de forma simultánea, novos produtos e novos mercados.



2.4.4.3 Estratexias de segmentación e posicionamento

Este tipo de estratexias define para cada binomio produto-mercado o segmento estratéxico ao que se deberá dirixir a empresa e o seu posicionamento (atributos, diferenciación, imaxe desexada, etc.).

Habitualmente, diferéncianse tres tipos de estratexias de segmentación:

- Diferenciada: trátase de dirixirse a cada segmento de mercado cunha oferta e un posicionamento diferente.
- Indiferenciada: a empresa diríxese a todos os segmentos identificados coa mesma oferta de produtos e posicionamento.
- Concentrada: consiste en concentrar os esforzos da empresa nuns segmentos determinados adaptando a oferta ás necesidades específicas de cada un destes.

En calquera caso, á hora de seleccionar o segmento ha de terse en conta a importancia relativa do mesmo dentro do mercado (% que representa sobre o total), así como a adecuación dos produtos ou marcas da empresa ao perfil e escala de valores do segmento elixido.

2.4.4.4 Estratexia funcional

A estratexia funcional é aquela que combina os diferentes medios e instrumentos de marketing para alcanzar os obxectivos da empresa. Por tanto, trátase de seleccionar as ferramentas de marketing máis eficaces e axeitadas.

As principais áreas sobre as que se ha de traballar son: produto (amplitude de gama, abandono, modificación e creación de produtos, política de marcas, creación e sostemento da imaxe de marca), distribución e vendas (configuración e carácter, sistema de vendas, localización dos puntos de venda, cobertura de mercado...), prezos (estratexia de prezos e escala de descontos) e comunicación (comunicación interna e externa, mensaxes, medios, soportes...).



2.4.5 Plan de acción

Nesta etapa trátase de decidir as accións que concretan a estratexia de marketing. Para ser consecuente coas estratexias elixidas, haberá que elaborar os plans de acción para a consecución dos obxectivos propostos no prazo establecido.

A definición e execución dos plans de acción é a fase máis dinámica do plan de marketing. Unha estratexia, para ser efectiva, debe traducirse en accións concretas a realizar nos prazos previstos. Así mesmo, é importante asignar os recursos humanos, materiais e financeiros, avaliar os custos previstos e, de modo especial, priorizar os plans en función da súa urxencia.

A natureza dos plans de marketing dependerá das estratexias que deban materializar. Así, o criterio segundo o cal se elixirá un plan de acción ou outro será o da coherencia con todo o establecido nas fases anteriores.

De modo xeral, pódese establecer unha clasificación destas accións en función da variable de marketing sobre a cal actúen. Pódese falar así dos seguintes plans de acción:

a. Sobre o produto:

- Ampliación ou modificación da gama. Consiste en eliminar algún produto, modificar os existentes, lanzar outros novos, etc.
- Cambio de envase: pode realizarse dándolle un novo formato, rediseñando o existente, cambiando o material, etc.
- Novas marcas: trátase de crear novas marcas, rediseñar unha marca existente e lanzala como nova, etc.
- Racionalización de produtos: eliminación de referencias con baixa rotación ou baixa marxe, etc.

b. Sobre o prezo:

- Modificación das tarifas de prezos e dos descontos.
- Modificación das condicións e termos de venda.



c. Sobre distribución e forza de vendas:

- Cambios nas canles.
- Modificación das condicións e funcións dos almacenistas e retalistas.
- Redución de custos de transporte.
- Pago de portes.
- Melloras no prazo de entrega.
- Aumento do número de vendedores.
- Modificación das zonas e rutas de venda.

d. Sobre a comunicación:

- Realización de campañas concretas: de publicidade, de relacións públicas, de promoción, etc.
- Selección de medios: xerais (televisión, prensa, etc.) ou sectoriais (revistas especializadas, etc.)
- Incentivación e motivación do persoal.
- Contacto personalizado con distribuidores e clientes, etc.



2.4.6 Asignación orzamentaria / Conta de resultados previsional

Esta é a última etapa da elaboración do plan de marketing, xa que se define tras establecer as accións a realizar para conseguir os obxectivos marcados. Non sempre se conforma como un apartado diferenciado, senón que nalgúns casos se integra no apartado anterior. Nesta etapa cuantifícanse o custo das accións e dos recursos necesarios para levalas a cabo.

En ocasións o plan conclúe cunha conta de resultados previsional, isto é, a diferenza entre o que costa poñer en marcha o plan de marketing e os beneficios que se esperan da súa implantación. Neste caso non sería necesario recoller o orzamento, xa que a conta de resultados previsional inclúe os gastos de marketing.

2.4.7 Control do plan

O control é a etapa final dun plan de marketing. Trátase dun requisito fundamental xa que permite saber se o desenvolvemento do plan serviu para alcanzar os obxectivos pretendidos. A través deste control preténdense detectar os posibles erros e desviacións que se produciron para aplicar solucións e medidas correctoras coa máxima rapidez.

Pódese falar de catro etapas dentro da fase de control: análise dos obxectivos propostos, medida do desempeño alcanzado, detección de desviacións e adopción de medidas correctivas.

Na análise dos obxectivos estúdase o modo no que estes deben alcanzarse. Para isto é aconsellable establecer períodos reducidos, posto que se se espera a que termine o exercicio xa será demasiado tarde para efectuar modificacións na estratexia ou nos plans de acción.

Dividir os obxectivos en partes máis manexables atendendo ao tempo, aos recursos humanos, aos medios materiais, ao espazo, ao tipo de cliente, etc. facilitará a súa consecución ao permitir unha adaptación progresiva das estratexias e plans de acción que conducen a eles.

A segunda etapa consiste en avaliar o desempeño alcanzado durante e ao final do horizonte temporal previsto, isto é, medir os resultados alcanzados coa actividade que se está analizando. Para realizar esta avaliación o habitual é realizar un estudo de mercado. Se queres coñecer os pasos a seguir para realizar un estudo de mercado, podes consultar o manual de BIC Galicia “Como elaborar un estudo de mercado”, que pertence a esta mesma colección e ofrece a información necesaria para poder levalo a cabo.



En terceiro lugar, hai que analizar as posibles desviacións existentes, é dicir, os desprazamentos, sobre o comportamento previsto, das variables de maior relevancia do plan de marketing.

Por último, a cuarta fase é a referida á adopción de medidas correctoras. Neste punto adquire grande importancia o coñecer as causas que provocaron as desviacións co obxecto de tomar as medidas correctoras oportunas. Estas medidas poden afectar aos obxectivos ou aos medios para alcanzalos.

Por tanto, os controis periódicos que se realicen implicarán modificacións, de maior ou menor importancia, sobre o plan orixinal. Por este motivo, resulta recomendable establecer borradores de plans alternativos, por se fracasa o plan ou simplemente para reforzar as desviacións que se produzan. Isto contribuirá á concorrencia da empresa, que terá capacidade de resposta e de reacción inmediata ante calquera desviación.

2.5 Reflexións sobre o plan de marketing

De modo previo á elaboración do teu plan de marketing, debes ter en conta unha serie de consellos que contribuirán a unha mellor comprensión e aplicación do mesmo:

- O punto de partida de todo plan de marketing é a análise previa do mercado. A estratexia da empresa á hora de elaborar un plan de marketing virá determinada polo tipo de clientela que teña, os recursos e capacidades cos que conte e a meta que se queira conseguir mediante ese conxunto de accións.
- Por isto, cada compañía debe ter un plan de marketing propio. As características e situación de cada empresa son únicas, polo que non se deben copiar as prácticas que levan a cabo outras empresas, nin aínda que pertencen ao mesmo sector ou actividade.
- Un plan de marketing non ha de ser só filosofía, senón que debe achegar cifras e resultados concretos. Así, ao realizar a planificación haberá que definir unha serie de obxectivos cuantificables cuxa consecución se poida valorar con posterioridade. As accións encamiñadas ao logro destes obxectivos deberán dotarse cos recursos económicos necesarios, que se plasmarán no documento que recolle o plan de marketing.
- Un plan de marketing ha de ser ríxido e flexible ao mesmo tempo. Por unha parte, fixaranse obxectivos a longo prazo que se respectarán en todas as accións levadas a cabo. Non obstante, é importante poder rectificar ante os imprevistos sen ter que elaborar un novo plan de marketing cada vez que xurdan dificultades.

Así mesmo, debes seguir certas orientacións básicas relativas ao formato do documento que recolle o plan de marketing:

- A redacción ha de ser clara, natural e obxectiva. Non esquezas que se trata dun manual de implantación, polo que debe ser comprensible para as persoas que non participaron na súa elaboración.
- É importante elixir unha tipografía lexible, de tamaño razoable e unha impresión de calidade, para obter un resultado profesional. É recomendable ademais utilizar cadros e gráficos que fagan a lectura máis atraente, faciliten a visualización dos datos e teñan unha presentación agradable. Un uso adecuado de cores facilitará a identificación dos diferentes temas e destacará o máis relevante.
- O texto ha de ir a dobre espazo para que sexa posible facer anotacións. O mesmo ocorre coas marxes, que han de ser o suficientemente amplas.



- Os títulos e subtítulos facilitarán a localización de asuntos específicos e mostrarán a xerarquía existente entre os apartados do plan.

- Ao inicio do manual debe haber un índice de contidos que facilite a lectura e a referencia futura a partes específicas.

- É conveniente prestar especial atención á elaboración do resumo executivo xa que proporciona as principais claves do plan.

- Deben incluírse notas a pé de páxina, polo menos para especificar o título do plan e a súa data de impresión. Con isto poderanse controlar as páxinas no caso de que haxa que substituílas debido a algunha modificación.

- Resulta conveniente sumar apéndices e anexos que apoien ou completen a información ofrecida no plan ao final do documento. Deste modo non se interrompe o fluxo de información.

- A portada, ademais de identificar o plan, debe incluír a data, o autor, para quen foi elaborado e entre quen será distribuído, o que permitirá controlar a divulgación da información contida no plan.



- Resulta tamén axeitado incluír carpetas e ficheiros con divisións e follas soltas no plan de marketing, xa que permiten engadir notas, actualizacións, etc. Cada sección comezará na parte superior da folla e é aconsellable utilizar divisións que separen as distintas seccións do plan.

2.6 Varios

2.6.1 Glosario

Amplitude (dunha carteira de produtos): Número de liñas que integran unha carteira de produtos (por exemplo, para un establecemento dedicado á venda de produtos alimenticios do tipo: pan, pasteis, tortas, etc. poderíamos dicir que a amplitude da súa carteira de produtos é de dúas (liña de produtos de panificación e liña de produtos de repostería).

Calidade do produto: Forma de diferenciar o produto. Pode distinguirse entre calidade obxectiva e calidade percibida. A primeira ten unha natureza técnica, é medible e verificable. A segunda é subxectiva, é unha avaliación do consumidor.

Canle de distribución: Camiño seguido polo produto, a través dos intermediarios, desde o produtor ao consumidor. Está constituído por todo aquel conxunto de persoas ou institucións que facilitan a circulación do produto elaborado ata chegar a mans do consumidor ou usuario.

Carteira de produtos: Conxunto ou gama de produtos que ofrece unha empresa. Está integrada por todas as liñas de produtos.

Ciclo de vida do produto: Conxunto de etapas que transcorren desde o lanzamento do produto ao mercado ata a súa retirada. Identifícanse catro fases: introdución, crecemento, madurez e declive.

Comportamento do consumidor: Conxunto de actividades que leva a cabo unha persoa ou organización desde que ten unha necesidade ata o momento que consuma a compra e usa, posteriormente, o produto.

Criterios de segmentación: Características, necesidades, actitudes ou comportamentos dos consumidores que se utilizan para dividir un mercado (por exemplo, en base a sexo, estilo de vida, crenzas, etc.).

Envase: É a forma de protexer fisicamente e presentar o produto. É tamén un instrumento de diferenciación e promoción do produto.

Imaxe dun produto ou marca: Representación mental dos atributos e beneficios do produto ou marca tal como son percibidos polo mercado.



Intanxibilidade: Característica diferencial dos servizos que significa que non poden ser percibidos polos sentidos, que son difíciles de definir e que non se pode formar unha imaxe ou representación mental dos mesmos.

Lealdade de marca: Compromiso cunha marca determinada ao que se chega polo reforzo de satisfaccións anteriores e actitudes favorables á marca.

Liña de produtos: Conxunto de produtos homoxéneos (por exemplo, para o exemplo do establecemento de venda de produtos de panificación e pastelería, os diversos pans comercializados constitúen unha liña de produto).

Loxística: Arte de dirixir o fluxo de materiais e produtos da fonte ao usuario.

Lonxitude (dunha carteira de produtos): É o número total de produtos fabricados ou vendidos. É a suma de todas as referencias en cada unha das liñas ofrecidas ou o resultado de multiplicar a amplitude pola profundidade da carteira de produtos (por exemplo, se supoñemos que o establecemento descrito anteriormente comercializa sete tipos de pans e quince tipos de produtos de pastelería, poderíamos apuntar que a lonxitude da carteira de produtos ten unha lonxitude de 22 produtos).

Madurez: Fase do ciclo de vida na que a demanda chega ao seu límite máximo. As vendas deixan de aumentar e empezan a descender.



Marca: Nome, termo, símbolo ou deseño, ou unha combinación deles, que trata de identificar os bens e servizos dunha empresa e diferencialos dos dos competidores.

Marketing de servizos: Parte especial do marketing que se aplica aos servizos polas súas especiais características (intanxibilidade, inseparabilidade, implicación do usuario, variabilidade, carácter perecedeiro e distribución directa).

Marketing directo: Supón unha relación directa entre produtor e consumidor sen pasar polos intermediarios (almacenistas e retallistas). Engloba un conxunto de modalidades de distribución e venda, como a venda por correo e por catálogo, o telemarketing, etc.

Marketing mix: Combinación dos catro instrumentos básicos de marketing (produto, prezo, distribución e promoción) para alcanzar os obxectivos previstos.

Mercado obxectivo: Mercado específico ao que ofrece os seus produtos a empresa ou organización.

Merchandising: Conxunto de actividades levadas a cabo polos retalistas para estimular a compra do produto no punto de venda (por exemplo, demostracións, degustacións, pilas e exposicións masivas de produto, etc.).

Prezo psicolóxico: Fundaméntase no modo en que o mercado percibe a contía do prezo e na asociación que o consumidor fai do mesmo coas características ou atributos do produto.

Profundidade (dunha liña de produtos): Número de produtos distintos que se inclúen dentro dunha liña (por exemplo, a profundidade da liña de produtos de panificación sería de sete, isto é, comercializan sete tipos diferentes de pan).

Promoción de vendas: Instrumento de comunicación que utiliza incentivos materiais ou económicos (premios, agasallos, descontos, maior cantidade de produto, etc.) para estimular a demanda a curto prazo.

Propaganda: Información difundida a través dos medios de comunicación de masas na que a mensaxe non é controlada polo vendedor. As mensaxes tradúcense mediante noticias ou comunicados de prensa, subscritos polo medio ou outra entidade.

Publicidade: Transmisión de información impersoal e remunerada, efectuada a través de medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, Internet), mediante insercións ou anuncios pagados cuxa mensaxe é controlada polo anunciante.

Target group: Segmento ou segmentos de mercado que se queren alcanzar coa acción publicitaria (por exemplo, universitarios, amas de casa, xubilados, etc.)



2.6.2 Bibliografía

Ambrosio, Vicente: Plan de marketing paso a paso, Pearson Educación de Colombia, Ltda., 2000.

Bello, L., Vázquez, R., Trespacios, J.A.: Investigación de mercados y estrategia de marketing, Editorial Civitas, 1993.

Iniesta, Lorenzo: Máster en marketing, Gestión 2000, 2005.

Instituto Superior de Estudios Empresariales: Gestión comercial I, Marketing, CEPYME, 1994.

Kotler, P., Cámara, D., Grande, I.: Dirección de marketing, Prentice Hall, 1994.

Muñiz, Rafael: Marketing en el siglo XXI, www.marketing-xxi.com.


Sainz de Vicuña Ancín, José M.: El plan de marketing en la práctica, ESIC, 2006.

Santesmases, Miguel: Marketing, conceptos y estrategias, Pirámide, 2004.

VV.AA.: Máster en Marketing, Ediciones Deusto, 2004.



3. Parte 2: como elaborar o meu proprio plan de marketing?





3.

Parte 2: Como elaborar o meu propio plan de marketing?

Nesta segunda parte deste manual, explícase brevemente como se elabora cada fase dun plan de marketing. Por isto, os apartados nos que está dividida correspóndese cos que conforman o índice dun plan de marketing real:

1. Resumo executivo.
2. Análise da situación actual.
 - 2.1 Análise da situación externa.
 - 2.2 Análise da situación interna.
3. Diagnóstico da situación.
4. Establecemento de obxectivos.
5. Definición da estratexia.
6. Plan de acción.
7. Asignación orzamentaria/ Conta de resultados previsual.
8. Control do plan.



Así mesmo, indícanse unha serie de ferramentas e exemplos que che resultarán útiles para a súa elaboración. No apartado 4 Anexos inclúese tamén un checklist e un exemplo dun plan de marketing completo.

Se desexas ampliar información ao respecto, recomendámosche que leas a primeira parte deste manual: Aproximación teórica ao plan de marketing. Tamén podes realizar algún dos cursos on line ofrecidos por Bic Galicia (<http://www.bicgalicia.es/campusvirtual>) ou outros que con carácter xeral son ofertados por diversos organismos e entidades.

3.1 Resumo executivo

Como o seu propio nome indica, o Resumo executivo é un resumo do plan de marketing, é dicir, pretende destacar os puntos máis importantes e as conclusións esenciais. Este apartado, por tanto, débese realizar ao final de todo o traballo e non debe ser moi extenso, quizás unha páxina ou dous, para que nunha breve lectura calquera persoa externa poida coñecer os puntos fundamentais do proxecto; isto é, que fai a empresa e cal é a súa vantaxe fronte á competencia, en que se diferencia o seu produto ou servizo dos existentes no mercado e se detectou ou non algún oco no mercado.

EXEMPLO

1. *Resumo executivo*

Lady Shoes é un comercio polo miúdo de calzado de muller situado nunha vila próxima a Ferrol e que ofrece produtos de deseño exclusivo. Nesta localidade, ata o momento, non había ningunha zapataría de alto nivel, polo que as mulleres que residen alí adoitaban desprazarse a Ferrol para comprar zapatos destas características.

Lady Shoes pretende ofrecer unha ampla selección de calzado único e para resolver o problema do alto custo que supón ter en stock todas as tallas de cada modelo, Lady Shoes propón contar unicamente cunha talla por modelo, o que lle permite ofrecer unha ampla selección de calzado e minimizar o custo do stock. Esta modalidade baséase nunha relación especial co seu provedor por xunto, que lle permite recibir as tallas requiridas polos clientes no prazo de dous días, podendo mesmo dispoñer dun servizo de envío urxente, cun custo adicional. Se ben os clientes adoitan preferir ter a posibilidade de probarse uns zapatos antes de compralos ou pedilos, no caso do calzado de última tendencia é diferente. Así, cando se trata de zapatos de deseño, priorízase a estética á comodidade, o cal queda probado polo feito de que un gran número de mulleres usan zapatos de tacón alto e punteira estreita. Resulta obvio que non son zapatos cómodos, pero o deseño é o que conta.

Lady Shoes utilizará o amplo coñecemento e prestixio da marca A tus Pies para facerse rapidamente cunha cota de mercado.

Estímase que se comezará a obter beneficios arredor do décimo mes e que no terceiro ano xeraranse ingresos de arredor de 217.000 euros.



3.2 Análise da situación actual

O primeiro que debes facer é realizar unha análise exhaustiva tanto da empresa como de todo o que lle rodea. Por tanto, esta etapa pode dividirse en dous campos: o exterior da empresa ou análise externa e a propia realidade empresarial ou análise interna.

3.2.1 Análise da situación externa

Este apartado debe conter, por unha parte, a análise dunha serie de factores que poden influír no teu proxecto empresarial, como poden ser: nivel adquisitivo da poboación, número de habitantes e evolución nos últimos anos, situación política, normativa ambiental ou desenvolvemento tecnolóxico.

En función da actividade á que te dediques deberás determinar que factores poden ser susceptibles de análise para observar a influencia do contorno na túa empresa.

Por outro lado deberás analizar o mercado no que opera a túa empresa, é dicir, a oferta e a demanda. Para isto, podes entrevistar a algún experto do sector (ao presidente de algunha asociación, xerente dun organismo regulador ou da administración pública) co fin de que che poida describir quen son e que caracteriza : aos teus competidores directos, aos teus competidores potenciais, aos teus clientes, aos teus provedores, aos teus distribuidores e aos produtos ou servizos substitutos e complementarios ao teu.

Ferramentas

Podes obter a información necesaria para elaborar este apartado recorrendo a fontes de información de dous tipos:

- Fontes primarias:
 - Observación e experimentación.
 - Estimación de expertos.
 - Estudos de mercado.
 - Sondaxes e entrevistas.
 - Estudos de motivacións.
 - Feiras e exposicións.
 - Estudos de oferta.
 - Queixas e suxestións de consumidores.
 - Provedores.



- Fontes secundarias:

- Bibliotecas e arquivos públicos.
- Institutos de Estatística.
- Organismos públicos.
- Administracións públicas.
- Asociacións de empresas.
- Anuarios estatísticos.
- Internet.
- Memorias anuais da competencia.
- Revistas especializadas e periódicos económicos.
- Euroventanillas.

É recomendable que contes cun sistema de información de marketing (S.I.M.) para organizar o fluxo da información. Bic Galicia pon á túa disposición, a través do seu campus virtual (<http://www.bicgalicia.es/campusvirtual>), unha serie de cursos que che resultarán de grande axuda a este respecto. De igual maneira existen diversos organismos e entidades que organizan formación enmarcada nesta área.



48

Os apartados Contexto Sectorial, Análise da demanda, Análise competitiva, Reflexións para facer un estudo de mercado e Factores que inflúen no tamaño do mercado das Guías de Actividade empresarial editadas por Bic Galicia tamén che poden orientar para realizar esta análise.

Así mesmo, no manual *Como realizar un estudio de mercado*, pertencente a esta mesma colección, encontrarás información de grande utilidade.

Puntos clave

Para a análise do contorno xeral debes coñecer:

- Volume da poboación, renda dos consumidores, análise en función da idade e o sexo, envellecemento da poboación, densidade ou concentración dos mercados, etc.
- Accións das administracións públicas, normativas, etc.
- PIB, déficit público, inflación, tipos de xuro, etc.
- Valores sociais, ética, moda, niveis de consumo, etc.
- Novas tecnoloxías, métodos de deseño, procesos de produción, etc.

Para a análise do contorno específico debes contar con información relativa a:

- Natureza e estrutura do mercado: tamaño da oferta, produtos, tipos de produtos ofertados, marcas, participacións de mercado, segmentos elixidos, evolución, etc.
- Clientes: número, importancia, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con eles, grao de esixencia, seriedade nos compromisos e pagos, solvencia, etc.
- Competidores: número, perfil, importancia, estratexia, evolución, novos entrantes, produtos substitutos, etc.
- Canles de distribución existentes: importancia e evolución das mesmas.
- Provedores: poder de negociación, etc.

EXEMPLO

Limpa Car ofrece un servizo de lavado de automóviles de alta calidade. A necesidade básica do mercado que pretende cubrir é a dun servizo de lavado manual, que resulta moito menos abrasivo que o automático tradicional.

2.1 Análise da situación externa

2.1.1 Contorno xeral

- Contorno económico: a conxuntura económica é favorable xa que non nos encontramos nunha fase de recesión. Nos últimos anos aumentou o número de vendas de vehículos de luxo e, consecuentemente, tamén se incrementou a demanda de servizos adicionais, tales como a limpeza dos mesmos.
- Contorno socio-demográfico: nos últimos anos a poboación aumentou, o que se traduciu tamén nun incremento considerable na adquisición de automóviles e, por outro lado, as mulleres lograron unha maior independencia laboral o que as converte en clientes potenciais de todo tipo de servizos relacionados co mantemento do coche.
- Contorno ecolóxico. A crecente preocupación ecolóxica fai que os consumidores demanden en maior medida produtos ecolóxicos, polo que sería favorable adquirir novos produtos de limpeza que, a pesar do seu custo adicional, suporán un valor engadido para os consumidores.



2.1.2 Contorno específico

- Demografía do mercado:

- O perfil do cliente obxectivo de Limpa Car responde aos seguintes factores xeográficos, demográficos e de comportamento.

- > Xeográficos:

- O obxectivo inmediato é o dunha vila da provincia da Coruña.

- Necesítanse os seus servizos nun radio de 40 km., se ben o 87% do volume de negocio provén dun radio de 12 km.

- A poboación obxectivo está conformada por un total de 15.000 persoas.

- > Demográficos:

- Homes-mulleres: 73%-37%. Esta diferenza no ratio homes-mulleres explícase polo feito de que adoitan ser os homes quen coidan máis os seus automóbiles. É máis habitual que os homes gasten diñeiro nos seus coches, compren accesorios e mesmo que se compren un coche como recompensa por algún logro persoal ou simplemente para darse o gusto. As mulleres, porén, adoitan ter unha visión do seu coche como un obxecto de utilidade. Esta liña de razoamento lévanos a concluír que as mulleres son máis propensas a utilizar servizos de lavado automático, xa que están menos preocupadas polo seu “precioso” coche.

- O 33% dos fogares ten uns ingresos medios superiores a 2.000 euros.

- > De comportamento:

- A imaxe individual e familiar vén condicionada polo tipo de coche que se posúe.

- Necesidades do mercado:

- Limpa Car fornece ao mercado cun servizo de lavado manual de coches de alta calidade para unha vila da provincia da Coruña. LC pretende ofrecer as seguinte vantaxes, de grande importancia para os consumidores:

- Exemplar servizo ao cliente.

- Servizo de lavados de alta calidade.

- Comodidades. O horario e a rapidez do servizo deben ser as apropiadas para gañar unha maior cota de mercado.



- Tendencias do mercado:
 - Os avances tecnolóxicos levaron ao sector do lavado de automóbiles do servizo manual ao automático. Nos últimos anos as máquinas de lavado automático volvéronse tan eficientes e baratas, que chegaron a converterse no típico investimento de alta rendibilidade.
 - Segundo isto cabería deducir que existe unha tendencia á desaparición do servizo de lavado manual, se non fose porque o lavado automático resulta tan abrasivo que nunca será apropiado para vehículos caros. Por sorte para Limpa Car, esta tendencia non terá un impacto o suficientemente importante sobre os servizos de lavado manual. Afortunadamente para LC, que conta cunha clientela de alto nivel socioeconómico, a oferta diminuirá e aumentará a demanda.
 - O mercado de lavado de automóbiles experimentou un crecemento do 4% nos últimos seis anos e prevese un crecemento igual para os próximos catro anos.
- Análise competitiva:
 - Existe outro servizo de lavado manual na zona. É bastante recente e intenta competir cos servizos de lavado manual ofrecendo prezos baixos. Non obstante, non se dirixe a clientes que buscan un lavado de calidade.
 - Os clientes que Limpa Car pretende captar buscan unha alta calidade na limpeza dos seus coches, polo que non lles importa gastar un pouco máis cada semana no lavado e encerado do seu vehículo co obxecto de manter a pintura en excelente estado. Polo contrario, as empresas ás que se dirixe LC como clientes se preocupan máis polo custo, polo que se lles aplicará un desconto do 30% para promover vendas de maior volume.



3.2.2 Análise da situación interna

Unha vez que analices os pros e os contras da situación externa, será conveniente que auto-avalíes o teu proxecto empresarial.

Esta análise servirache para identificar os puntos febles e puntos fortes da túa empresa. Para isto debes facer unha especie de exame de conciencia sobre o que se está facendo e se se está facendo ben:

- Son correctos os obxectivos que me propoño conseguir ao finalizar o ano?
- Que estratexias vou seguir para conseguir eses obxectivos?
- As características do produto son as axeitadas para o mercado ao que dirixo a miña oferta?
- Son adecuados os recursos humanos empregados?

Ferramentas

Contar cun sistema de información de marketing (S.I.M.) facilitarache moito esta tarefa. Como xa se comentou no epígrafe anterior existen cursos relacionados con estes aspectos que che poden resultar de grande axuda.

Existen unha serie de fontes de información interna ás que debes recorrer para analizar a situación da túa empresa:

- Series históricas de vendas e beneficios.
- Análise de éxitos e fracasos do lanzamento de novos produtos.
- Evolución da clientela.
- Comportamento da rede de vendas.
- Opinións e suxestións de persoas clave na empresa.
- Arquivos da empresa.
- Sondaxes internas.
- Entrevistas en profundidade.
- Queixas e suxestións dos clientes e consumidores.



Puntos clave

- > Descrición dos produtos:
 - Amplitude e profundidade da gama
 - Política de marcas
 - Calidade
 - Envases
 - Deseños e presentacións
 - Materiais empregados
 - etc.

> Análise da rede de distribución:

- É a máis axeitada, con relación á evolución e tendencia das canles?
- Estamos nas canles máis vendedoras?
- Cal é nosa participación de mercado?
- Cal é o nivel de relación co distribuidor?
- E a fidelización do distribuidor?
- etc.

> Análise da forza de vendas:

- Temos a estrutura adecuada?
- É eficaz e eficiente?
- Empregamos a forma máis axeitada de chegar ao cliente: delegacións, distribuidores, almacenistas, venda directa, etc.?
- É axeitada a remuneración, motivación e formación do persoal?
- E os sistemas de seguimento e control?



> Análise da comunicación:

- Hai coherencia e coordinación entre os diferentes medios empregados?
- Os medios empregados son os axeitados para dirixirnos ao noso público obxectivo?
- Como inflúen os medios empregados no noso posicionamento?
- A comunicación interna é acorde coa imaxe proxectada ao exterior?

EXEMPLO

Pastas Gandolfini é un restaurante italiano gourmet situado nunha pequena cidade galega. A continuación expónse unha breve análise da situación interna do seu plan de marketing para este ano.

2.2 Análise da situación interna

SERVIZOS

Gandolfini creou unha serie de pastas e ensaladas gourmet diferenciadas e de maior calidade que as dos seus competidores. Os consumidores poden saborear a calidade e frescura do produto en cada bocado. As características do produto son:

1. A pasta está feita con fariña de sémola italiana.
2. Todos os queixos son importados.
3. Os vexetais son frescos e ecolóxicos e recíbense tres envíos semanais.
4. As carnes son da mellor calidade, de produción ecolóxica cando é posible.



54

En Gandolfini a comida non é un produto, a experiencia de comer é un servizo.

En Gandolfini séntense orgullosos de ofrecer un servizo tan coidado como os seus pratos, o cal conséguese por medio dun amplo programa de formación e contratando unicamente traballadores con experiencia.

A simple vista, o prototipo de negocio de Gandolfini sería:

- Emprazamento: un centro comercial de alto standing, un barrio residencial nas aforas, unha zona urbana comercial.
- Deseño: luminoso, moderno e limpo.
- Tamaño: 300-500 m²
- Capacidade: 30-40 comensais.
- Tipos de vendas: 80% en local, 20% para levar.

CLAVES DE ÉXITO

- Emprazamento, emprazamento, emprazamento. Os criterios de elección da localización do local son determinantes para o seu éxito. Arturo Gómez, xerente dunha inmobiliaria, axudounos a identificar os seguintes criterios de selección.

- Poboación diúrna e nocturna.
- Pautas de compra.
- Reconto de vehículos.
- Ingresos por fogar.

- Calidade dos produtos.

- Coidado servizo ao cliente.

ASPECTOS CRÍTICOS

Pastas Gandolfini aínda se atopa en fase de consolidación como restaurante, polo que debe ser cauto nas actuacións a levar a cabo. Deste modo, os seus aspectos críticos ou debilidades son:

- Aínda debe ser modesto nas súas políticas financeiras. Non debe ser pretencioso nos seus obxectivos de crecemento. Isto é, non debe expandirse porque si, senón esperar a estar consolidado no mercado para que sexa un obxectivo economicamente acertado.

- Así mesmo, aínda está dando a coñecer a súa marca, o que lle permitirá atraer clientes ao seu local e reducir esforzos de marketing para futuros locais.



3.3 Diagnóstico da situación

Con toda a información que recolliches ata o momento, debes facer un diagnóstico tanto do mercado e o contorno como da situación da empresa.

A técnica máis apropiada para isto é a análise DAFO, que serve para definir as debilidades e fortalezas da empresa desde o punto de vista interno, así como as oportunidades e ameazas que presentan o contorno e o mercado no que opera.

É conveniente que leas o maior número posible de análises DAFO antes de realizar a túa propia. Para isto poderás consultar as as Guías de Actividade do BIC Galicia, principalmente aquelas que estean máis relacionadas coa túa actividade. Isto permitirache ter unha visión máis realista, así como coñecer as debilidades, ameazas, fortalezas ou oportunidades máis habituais para unha empresa como a túa.

Ferramentas

No apartado Situación Actual e Previsións para o Futuro das Guías de Actividade Empresarial, encontrarás exemplos de análise DAFO que che poden servir de axuda.



56

Estas análises DAFO extraídas das Guías de Actividade Empresarial constitúen unha referencia. Porén debes saber que existen moitas actividades que non dispoñen da súa correspondente Guía polo que, en ocasións, é necesario recorrer a outras vías ou fontes de información alternativas.

Puntos clave

- Debilidades
- Fortalezas
- Ameazas
- Oportunidades

EXEMPLO

Se o teu negocio é un parque infantil ou queres establecer un, podes consultar o DAFO da guía Parque Infantil, onde encontrarás os seguintes datos:

AMEAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">> Baixa taxa de natalidade.> Creación dun grande número de parques infantís, o que pode saturar o mercado.> Elevado número de produtos substitutos.	<ul style="list-style-type: none">> Aumento do nivel de renda.> Crecente importancia do lecer infantil.> Incorporación da muller ao mercado laboral. Diminución do tempo dispoñible para a atención e coidado dos nenos.> As restricións que sofre o xogo libre e espontáneo.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">> Atención personalizada e calidade do servizo.> Posibilidade de fidelización do cliente a través da prestación dun bo servizo.	<ul style="list-style-type: none">> Estruturas empresariais pouco desenvolvidas.> Escasa formación en creación e xestión de empresas.> Reducido tamaño das empresas do sector.



3.4 Establecemento de obxectivos

A determinación de obxectivos responde á pregunta, que estamos buscando e a onde queremos chegar?

En primeiro lugar determina os obxectivos cuantitativos. A continuación expóñense algúns exemplos:

- Aumento da porcentaxe de mercado.
- Aumento do volume de vendas.
- Aumento da rendibilidade.

En segundo lugar, determina os obxectivos cualitativos, que a priori presentan maior dificultade, xa que non son cuantificables. Aquí tes algúns exemplos:

- Notoriedade no mercado.
- Transmitir unha imaxe de marca.
- Posición relativa.
- Marxe de contribución positiva.



58

Ferramentas

O Campus Virtual de Bic Galicia (<http://www.bicgalicia.es/campusvirtual>) e outras entidades ou organismos ofertan cursos que che servirán de apoio para a determinación dos obxectivos de marketing da túa empresa.

Puntos clave

Os obxectivos deben ser:

- Claros e concisos.
- Presentados por escrito para facilitar a comunicación.
- Definidos no tempo e de forma xeográfica.
- Expresados en termos cuantitativos e conmensurables.

- Coherentes cos obxectivos xerais da empresa.
- Suficientemente estimulantes para crear motivación.
- Realizables, o que implica a dispoñibilidade de medios necesarios para poñelos en práctica.

EXEMPLO

A empresa galega de subministro de compoñentes electrónicos Electroserv decidiu ampliar o seu mercado ao norte de Portugal. Para isto elaborou un plan de marketing no que se determinan os seguintes obxectivos.

4. Obxectivos

4.1 Obxectivos cuantitativos

	2007	2008	2009
Rendibilidade	13%	16%	19%
Incremento Vendas	30%	40%	50%
Incremento rendibilidade	2%	3%	3%



Grazas á entrada no mercado do norte de Portugal sen mediación doutras empresas, Electroserv marcarase como obxectivo para os próximos tres anos (2007, 2008, 2009) situar a súa rendibilidade nun 13%, 16% e 19% respectivamente.

Así mesmo, o acceso a este novo mercado deberá supoñer un incremento das vendas do 30% en 2007, 40% en 2008 e 50% en 2009, co fin de alcanzar unha rendibilidade dun 2%, 3% e 3% respectivamente.

4.2 Obxectivos cualitativos

- Diversificación sectorial. O incremento das vendas debe provir dun maior reparto da facturación nos diferentes sectores, o que permitirá reducir os riscos de dependencia do crecemento dun só sector.

- Diversificación xeográfica. Ampliar o mercado xeográfico da empresa coa entrada no mercado do norte de Portugal. Isto implica a entrada nun mercado menos competitivo, o que favorecerá o incremento da rendibilidade.

- Diversificación do produto. A grande capacidade técnica e especialización dos seus recursos humanos ten que ser aproveitada nun incremento da carteira de servizos ofertados e na potenciación de algúns dos servizos que xa se ofertan.

- Mellora da imaxe corporativa co fin de converter a Electro serv a medio prazo nunha referencia para os clientes do seu sector.



3.5 Definición da estratexia

Neste apartado deberás definir as estratexias a seguir para a consecución dos teus obxectivos. É conveniente que coñezas a estratexia seguida polas empresas do teu sector, sobre todo por aquelas que máis destaquen, aínda que debes ter en conta as túas propias peculiaridades, xa que seguir a estratexia da competencia non sempre é bo.

A túa estratexia dependerá claramente da análise que fixeras da situación externa e interna da túa empresa.

Debes ter en conta que a túa estratexia poderá cambiar no tempo, sempre que consideres que non se están cumprindo os teus obxectivos.

Ferramentas

O Campus Virtual de Bic Galicia (<http://www.bicgalicia.es/campusvirtual>) e outras entidades ou organismos ofertan cursos que che servirán de apoio para a definición da túa estratexia de marketing.

Puntos clave

- Adecuación: para alcanzar obxectivos, para aproveitar oportunidades e para reducir ameazas.
- Validez: dos supostos sobre o contorno e das previsións.
- Consistencia: entre obxectivos e das previsións.
- Posibilidade: dispoñibilidade de recursos e aceptación de persoas implicadas.
- Vulnerabilidade: posibilidade de ser imitada e impacto dos cambios no contorno.
- Resultados potenciais: participación de mercado satisfactoria e rendibilidade superior á mínima.



EXEMPLO

A continuación ofrécense as estratexias de marketing de Dogma, un vídeo club alternativo, situado nunha cidade galega, que ofrecerá películas non incluídas no circuíto comercial e, por tanto, non dispoñibles nos vídeo clubs tradicionais: películas independentes, de autor, etc.

5. Estratexias

5.1 Estratexia de carteira

- Desenvolvemento do produto: baseada na estratexia de especialización da empresa. Así, Dogma contará con películas de circuíto independente, aproveitando un nicho dentro do mercado de aluguer de películas, ao ofrecer un servizo que ningún outro vídeo club ofrece.

5.2 Estratexia de segmentación e posicionamento

Os clientes de Dogma pódense dividir en dous grupos diferenciados segundo a súa idade:

- Menores de 30 anos. Este segmento ten uns intereses concretos, mostrando preferencia por películas de acción, violencia, drogas, sexo, etc. Isto non implica que non se interesen por outro tipo de filmografía, simplemente son temas máis acordes con este segmento de idade.

- Maiores de 30 anos. Trátase dun segmento con gustos algo máis maduros e cuxo humor adoita ser máis sofisticado.

Dogma posiciónase como unha alternativa aos grandes establecementos de alugamento de películas comerciais. Pretende cubrir deste modo unha necesidade insatisfeita dun numeroso grupo de poboación da zona.

5.3 Estratexia funcional

Produto: especialización en alugamento de películas independentes e de autor. Porase especial énfase no servizo ao cliente, co fin de fidelizalo.

Prezo: a estratexia de prezos basearase en manter prezos competitivos en relación aos vídeo clubs tradicionais existentes na zona. Así mesmo, aplicaranse descontos substanciais durante os días laborais para fomentar o alugamento nestes días.



Distribución: as películas distribuiranse ben directamente no mostrador do establecemento ou a través dun “caixeiro”, que permitirá o alugamento a calquera hora do día.

Promoción: optarase por incluír anuncios na guía semanal de eventos da cidade, así como carteis nas salas de espectáculos alternativas e en certos comercios, restaurantes, cafés e pubs aos que acode habitualmente o público obxectivo.



3.6 Plan de acción

Cada elemento da estratexia de marketing debe ser concretado. É a fase na que se pasa da estratexia á práctica, na que se traducen as estratexias nunha planificación de actuacións. Para isto debes seguir os seguinte pasos:

- 1º Asigna a un responsable que supervise e execute os plans de acción marcados.
- 2º Establece prazos para a súa execución (calendario).
- 3º Asigna os recursos humanos, materiais e financeiros apropiados.
- 4º Xerarquiza a dedicación que se debe prestar a cada plan en función da súa urxencia e importancia.

Ferramentas

Ao igual que para a elaboración dos outros apartados do plan de marketing, os cursos que ofrece Bic Galicia, así como outros organismos e entidades, poden orientarte á hora de decidir as accións a poñer en marcha no teu negocio.



64

Puntos clave

- Que facer?
- Cando?
- Quen o fará?

EXEMPLO

A consultora medioambiental Mundo Verde estableceu unha serie de accións para concretar as súas estratexias sobre o produto. O cadro que aparece a continuación mostra graficamente este plan de acción:

ESTRATEGIA	ACCIÓNS	PRAZO	RESPONSABLE
Ampliar a gama de servizos	Deseño de novos proxectos en relación coa nova lexislación medioambiental	Novembro 2007	Dpto. Técnico
	Explorar necesidades de clientes potenciais	Abril 2007	Dpto. Vendas
Racionalizar os servizos	Eliminar servizos non rendibles	Marzo 2007	Dpto. Financeiro
	Reelaboración dun novo catálogo	Marzo 2007	Dpto. Vendas



3.7 Asignación orzamentaria/Conta de resultados previsional

3.7.1 Asignación orzamentaria

Esta é a última etapa de elaboración dun plan de marketing, xa que se define tras ter establecido as accións a seguir para alcanzar os obxectivos marcados.

É importante que o plan recolla o custo de cada acción, para que poidas saber canto vai custar a súa posta en marcha. O custo de cada unha das accións debe cuantificarse non só economicamente, senón tamén tendo en conta os recursos necesarios para levala a cabo.

Ferramentas

O apartado Análise Económico-Financeira das Guías de Actividade publicadas por Bic Galicia pode servirse de orientación á hora de estimar o custo de cada acción de marketing.

Por outra parte, é habitual que estas accións de marketing requiran dos servizos prestados por outras empresas (axencias de publicidade, gabinetes de comunicación, imprentas, medios de comunicación, empresas de consultaría, etc.) e/ou sexan levadas a cabo polo propio persoal da empresa.



66

No primeiro caso, a petición dun orzamento ao provedor permite coñecer a priori o custo destas accións. De igual maneira debemos ser capaces de cuantificar e valorar economicamente as horas de traballo do persoal imputable á elaboración, execución e implantación das accións do plan de marketing, para así calcular o custo económico das mesmas.

Puntos clave

- Desagregado por accións
- Expresado en termos monetarios

EXEMPLO

A continuación aparece un orzamento detallado por accións.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	ORZAMENTO ACCIÓN	ORZAMENTO ESTRATEGIA
Estratexia 1	Acción 1.1	2.000 €	10.100 €
	Acción 1.2	3.900 €	
	Acción 1.3	1.200 €	
	Acción 1.4	3.000 €	
Estratexia 2	Acción 2.1	1.800 €	6.100 €
	Acción 2.2	4.300 €	
Estratexia 3	Acción 3.1	2.400 €	2.400 €
Estratexia 4	Acción 4.1	1.700 €	2.400 €
	Acción 4.2	1.400 €	
	Acción 4.3	3.500 €	
		Orzamento Total	25.200 €



3.7.2 Conta de resultados previsional

Se o plan conclúe cunha conta de resultados previsional, non é necesario recoller o orzamento, xa que nela se incluírán os gastos de marketing.

A conta de resultados previsional é a diferenza entre o que costa poñer en marcha o plan de marketing e os beneficios que se esperan da súa implementación.

Ferramentas

Os apartados de Previsión de Ingresos e Estrutura da Conta de Resultados das Guías de Actividade Empresarial axudaranche a elixir o método máis apropiado para estimar as túas vendas, así como a calcular os beneficios da túa actividade. Non esquezas consultar a guía que máis se axuste ao teu tipo de empresa.

No suposto de que non exista ningunha Guía de Actividade Empresarial que se adapte á túa idea de negocio terás que (en función da información que manexes) optar por un método ou outro para estimar a posible cifra de vendas derivada da posta en marcha do teu plan de marketing.

Puntos clave

- Gastos fixos e variables
- Número e facturación dos teus competidores
- Número de clientes potenciais
- Cantidade de produtos vendidos ao ano
- Prezo do teu produto
- Tamaño do mercado
- IVE aplicable



EXEMPLO

A empresa RallyCar escuadrada dentro da actividade empresarial de tuning á finalización do primeiro exercicio económico presenta a seguinte conta de resultados:

CONCEPTO	IMPORTE
INGRESOS	108.000
Prestación de servizos	108.000
TOTAL GASTOS VARIABLES	55.000
Compra de mercadorías	55.000
INGRESOS - GASTOS VARIABLES	53.000
TOTAL GASTOS FIXOS	48.582
Soldos e salarios + SS	26.328
Alugamento do local	12.000
Subministracións	1.500
Comunicacións	1.500
Publicidade	800
Servizos profesionais independentes	600
Primas de Seguros	600
Gastos financeiros	1.314
Amortizacións	3.940
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	4.418
% sobre o volume de vendas	4,09%



Se ben os resultados son moi satisfactorios (trátase do primeiro ano de actividade da empresa), o xerente de RallyCar detecta que existe unha importante oportunidade de negocio.

Así, moitos dos seus clientes demandan pequenas pezas para os seus vehículos que non necesitan instalación (pomos, alfombras, fundas, rodas, etc.)

O xerente de RallyCar deseñou unha serie de accións de carácter publicitario con obxecto de difundir esta nova categoría de produtos a comercializar. Estas accións consisten basicamente na inclusión de anuncios en revistas especializadas, edición de catálogos e emisión de cuñas radiofónicas. Estímase que a execución das mesmas acrecentará o gasto publicitario nun 50% con respecto ao exercicio anterior.

Outras partidas que sufrirán oscilacións son os gastos variables (estímase que se efectuarán compras de mercadorías por importe de 70.000 euros) e o custo salarial incrementarase nun 20% con respecto ao exercicio anterior (será necesario contratar a unha persoa a media xornada para facer fronte á maior carga de traballo).

Así mesmo considerouse que o resto de gastos fixos (excluíndo amortizacións e gastos financeiros) aumentarán nun 2% (inflación).

Por outra parte, RallyCar espera que todas estas accións teñan o seu efecto positivo sobre a cifra de vendas. O xerente desta empresa agarda que a venda de pezas sen instalación xere uns ingresos por de 18.000 euros e que, de maneira indirecta grazas ás accións publicitarias, os ingresos por prestación de servizos se incrementen nun 10%.



A conta de resultados previsual, unha vez executadas todas estas accións que foron contempladas no plan de marketing, é a seguinte:

CONCEPTO	IMPORTE
INGRESOS	136.800
Prestación de servicios	118.800
Venda de pezas sen instalación	18.000
TOTAL GASTOS VARIABLES	70.000
Compra de mercadorías	70.000
INGRESOS - GASTOS VARIABLES	66.800
TOTAL GASTOS FIXOS	54.572
Soldos e salarios + SS	31.594
Alugamento do local	12.240
Subministracións	1.530
Comunicacións	1.530
Publicidade	1.200
Servizos profesionais independentes	612
Primas de Seguros	612
Gastos financeiros	1.314
Amortizacións	3.940
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	12.228
% sobre o volume de vendas	8,94%



3.8 Control do Plan

Deberás establecer procedementos de control que che permitan medir con eficacia os obxectivos que te formularas desde o inicio.

Para isto podes crear os teus propios indicadores, que che axudarán a cuantificar o resultado final do plan de marketing.

É recomendable que realices controis periódicos (anuais ou mesmo semestrais), co fin de previr posibles desviacións do teu obxectivo.

Desta maneira, e unha vez coñecidas as causas de ditas desviacións, poderás adoptar as medidas correctoras oportunas anticipándote así a calquera resultado negativo ao finalizar o ano. A continuación expóñense algunhas das causas máis habituais:

- Obxectivos mal definidos ou desmesurados
- Falta de medios técnicos, humanos ou financeiros
- Non prever a posible reacción da competencia
- Non dispoñer de plans alternativos
- Pouca planificación en canto á execución das accións
- Falta de implicación por parte da Dirección
- Non establecer controis adecuados
- Persoal pouco motivado ou formado
- Público obxectivo inadecuado
- Escasa información do mercado
- Análise da información pouco precisa
- Exceso de información e de trámites burocráticos innecesarios



Ferramentas

O Campus Virtual de Bic Galicia (<http://www.bicgalicia.es/campusvirtual>) e outras entidades ou organismos ofertan cursos que che servirán de apoio para a determinación dos obxectivos de marketing da túa empresa.

Puntos clave

- Obxectivos do plan de marketing
- Indicadores de cumprimento dos obxectivos
- Desviacións dos resultados previstos
- Controis periódicos

EXEMPLO

Lucía decide montar un parque infantil na súa cidade natal, Pontevedra, polo que elabora un plan de marketing cuxo obxectivo principal é o de alcanzar unha rendibilidade suficiente para que o negocio sexa viable.

Co fin de medir dita rendibilidade decide consultar o apartado de Previsión de Ingresos e Estrutura da Conta de Resultados da Guía de Actividade Empresarial referida a parques infantís, o que lle axuda a calcular os beneficios que pode obter no primeiro ano de actividade do seu negocio.

Así establece o seguinte plan de control:

CONTROL DO PLAN DE MARKETING			
			GRAO DE CUMPRIMENTO
Obxectivo:	Alcanzar a rendibilidade no primeiro ano de actividade		
Indicador de control:	Alcanzar os 66.000 euros de ingresos un ano despois da creación da empresa.		
Resultado final	75.000 euros	X	Alto
			Medio
			Baixo
Control de periodicidade:			
Ingresos previstos o primeiro trimestre	16.500 euros		
Resultado final	10.000 euros		Alto
			Medio
		X	Baixo
Ingresos previstos os dous primeiros trimestres	33.000 euros		
Resultado final	32.000 euros		Alto
		X	Medio
			Baixo
Ingresos previstos os tres primeiros trimestres	49.500 euros		
Resultado final	50.500 euros	X	Alto
			Medio
			Baixo
Ingresos previstos ao finalizar o ano	66.000 euros		
Resultado final	75.000 euros	X	Alto
			Medio
			Baixo



Unha vez finalizado o primeiro trimestre, decide facer balance dos resultados, o cal lle fai ver que, a ese ritmo, non poderá alcanzar a cifra marcada para o cumprimento do seu obxectivo principal. É entón cando decide coñecer a causa de dita desviación e comeza a realizar un estudo de mercado. Despois de consultar o manual do BIC Galicia *Como realizar un estudo de mercado*, considera que a mellor opción é a de realizar algunha entrevista con profundidade, xa que non dispón de moito orzamento. Así, decide entrevistar a varios presidentes de Asociacións de Nais e Pais de alumnos (AMPAS) co fin de coñecer os hábitos de lecer dos nenos de hoxe en día.

Tras a finalización das entrevistas, unha das principais conclusións ás que chega é que non fixera a suficiente publicidade en determinados puntos, xa que os entrevistados afirmaban que a penas existía oferta de lecer.

A partir dese momento decide investir na realización dun tríptico sobre as actividades que ofrece no seu parque infantil e repartilo á saída dos colexios, zonas de tránsito de nais e pais. Mesmo decide poñer un anuncio na radio local invitando aos clientes a coñecer o parque.

Nos seguintes meses o resultado final de ingresos aumentou paulatinamente ata alcanzar un grao de cumprimento alto ao finalizar o ano.



4. Anexos





4.

Anexos

4.1 CHECKLIST DO PLAN DE MARKETING

I. RESUMO EXECUTIVO

- Obxectivos
- Estratexias
- Recursos
- Resultados

II. ANÁLISE DA SITUACIÓN ACTUAL

a. ANÁLISE DA SITUACIÓN EXTERNA

i. CONTORNO XERAL

- Económico
- Socio-demográfico
- Político-xurídico
- Ecolóxico
- Tecnolóxico

ii. CONTORNO ESPECÍFICO

- Mercado (Natureza e estrutura)
- Clientes
- Competidores
- Distribuidores
- Provedores



b. ANÁLISE DA SITUACIÓN INTERNA

i. DESCRICIÓN DOS PRODUTOS

- Amplitude e profundidade da gama
- Política de marcas
- Calidade
- Envases
- Deseños e presentacións
- Materiais empregados
- Etc.

ii. ANÁLISE DA REDE DE DISTRIBUCIÓN

- Cobertura de clientela
- Cobertura de puntos de venda
- Fidelización dos clientes



iii. ANÁLISE DA FORZA DE VENDAS

- Cotas de vendas
- Ratios por vendedor
- Remuneración
- Custos da forza de vendas

iv. ANÁLISE DA COMUNICACIÓN

- A publicidade
- A promoción
- As relacións públicas
- Merchandising

III. DIAGNÓSTICO DA SITUACIÓN

a. ANÁLISE DAS DEBILIDADES

- Comprobar o exame da situación interna
- Comprobar o exame histórico-causal

b. ANÁLISE DAS AMEZAS

- Aparición de novos competidores
- Perda de marxes
- Etc.

c. ANÁLISE DAS FORZAS

- Capacidades e recursos
- Posicións alcanzadas
- Sistemas de traballo utilizados
- Etc.

d. ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES

- O mercado
- A nosa empresa
- A distribución
- A nosa forza de vendas
- Os consumidores
- Os nosos produtos e a súa competencia



IV. ESTABLECIMENTO DE OBXECTIVOS

a. OBXECTIVOS CUANTITATIVOS

- i. AUMENTO DA PORCENTAXE DO MERCADO
- ii. AUMENTO DO VOLUME DE VENDAS
- iii. AUMENTO DA RENDIBILIDADE

b. OBXECTIVOS CUALITATIVOS

- i. NOTORIEDADE
- ii. IMAXE DO PRODUTO
- iii. POSICIÓN RELATIVA
- iv. MARXE DE CONTRIBUCIÓN POSITIVA

V. DEFINICIÓN DA ESTRATEXIA

a. ESTRATEXIA DE CARTEIRA

- i. MERCADO OBXECTIVO
- ii. PRODUTO OFRECIDO

b. ESTRATEXIA DE SEGMENTACIÓN E POSICIONAMENTO

- i. PÚBLICO OBXECTIVO
- ii. RETALLISTAS

c. ESTRATEXIA FUNCIONAL

- i. PRODUTO
 - Segmentos de mercado e posicionamento dos produtos
 - Análise da oferta-produto



ii. PREZO

- Análise da elasticidade da demanda
- Prezos altos e venda selectiva
- Prezos baixos e venda masiva
- Liberdade de prezo
- Aplicación do prezo psicolóxico

iii. PROMOCIÓN

- Publicidade masiva
- Publicidade directa
- Actuacións no punto de venda
- Accións de promoción

iv. DISTRIBUCIÓN

- Eleccións de canles
- Elección de circuíto retalista e puntos de venda
- Remuneración dos puntos de venda



VI. PLAN DE ACCIÓN

a. CALENDARIOS E PRAZOS

b. DESENVOLVEMENTO DO PLAN

i. ETAPAS

ii. DESCRICIÓN

iii. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES E TAREFAS

VII. ASIGNACIÓN ORZAMENTARIA/CONTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

a. VENDAS ORZADAS E COTAS

b. TOTAL DE GASTOS ORZADOS

- Salarios e pagas
- Dirección e supervisión
- Vendedores
- Alugamentos e taxas
- Comunicaci3ns
- Gastos de viaxe
- Publicidade
- Relaciones p3blicas
- Gastos varios
- Etc.

VIII. CONTROL DO PLAN



82

a. ANÁLISE DOS OBXECTIVOS PROPOSTOS

- Obxectivos a alcanzar
- Estratexias para a consecuci3n dos mesmos

b. MEDIDA DO DESEMPEÑO ALCANZADO

- Resultados alcanzados
- Contraste con estudos de mercado realizados

c. DETECCIÓN DE DESVIACIONES

- Valores alcanzados variables relevantes
- Identificaci3n 3reas de produtos clave

d. ADOPCI3N DE MEDIDAS CORRECTIVAS

4.2 Exemplo de plan de marketing

ÍNDICE

1. RESUMO EXECUTIVO

2. ANÁLISE DA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análise da situación externa

2.1.1 Contorno xeral

2.1.1.1 Contorno económico

2.1.1.2 Contorno socio-demográfico

2.1.1.3 Contorno político xurídico

2.1.1.4 Contorno ecolóxico

2.1.1.5 Contorno tecnolóxico

2.1.2 Contorno específico

2.1.2.1 Mercado (Natureza e estrutura)

2.1.2.2 Clientes

2.1.2.3 Competidores

2.1.2.4 Provedores

2.2 Análise da situación interna

3. DIAGNÓSTICO DA SITUACIÓN

4. ESTABLECEMENTO DE OBXECTIVOS

4.1 Obxectivos cuantitativos

4.2 Obxectivos cualitativos

5. DEFINICIÓN DA ESTRATEXIA

5.1 Estratexia de carteira



5.2 Estratexia de segmentación e posicionamento

5.3 Estratexia Funcional

5.3.1 Produto

5.3.2 Prezo

5.3.3 Promoción

5.3.4 Distribución

6. PLAN DE ACCIÓN

7. ASIGNACIÓN ORZAMENTARIA / CONTA DE RESULTADOS

8. CONTROL DO PLAN



1. RESUMO EXECUTIVO

Tras analizar a situación na que se encontra o sector das hamburguesas dentro do mercado do fast food e realizar un estudo máis detallado do contorno no que Natur Burguer está desenvolvendo a súa actividade, consideramos que é fundamental que a nosa empresa logre un posicionamento diferencial nun sector altamente competitivo como este.

Por iso, o obxectivo central que nos fixamos é converternos na marca de hamburguesas de referencia da xente nova na localidade na que estamos situados. Para isto vamos a levar a cabo as seguintes accións:

- Promocións destinadas á captación da poboación de 15-30 anos: Utilizamos para isto distintos medios de comunicación cuxa audiencia se sitúe maioritariamente na franxa de idade á que nos diriximos.
- Creación de novos produtos que satisfagan as novas necesidades e hábitos de consumo que xorden no noso segmento de mercado, como poden ser as hamburguesas light, con fibra, vexetariana, a “hamburguesa dos teus soños”.
- Ofrecer un servizo de reparto a domicilio, o que nos diferenciará dos nosos competidores.
- Trato máis personalizado e fidelización do cliente.

Todos estes obxectivos teñen como función final a consecución dun aumento prolongado e estable do volume de vendas. Para este primeiro exercicio, 2007, fixamos un crecemento das vendas do 10%.



2. ANÁLISE DA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análise da situación externa

2.1.1 Contorno xeral

2.1.1.1 Contorno económico

Estamos asistindo a un continuo incremento no prezo do mercado inmobiliario, provocando dificultades para a creación e expansión de empresas.

2.1.1.2 Contorno socio-demográfico

Nos últimos anos produciuse un incremento considerable no consumo de comida rápida, debido a unha serie de factores dentro dos cales poderíamos resaltar os cambios nos hábitos do consumidor, o incremento da xornada laboral e a incorporación da muller ao mercado laboral, que orixinaron a necesidade de optimizar o tempo.

Asistimos a unha crecente tendencia social cara a un estilo de vida cada vez máis san provocando unha procura de novos hábitos alimenticios, que se ve reflectida no abandono da comida rápida tradicional cara á denominada “casual food” e unha crecente preocupación polo culto ao corpo.

2.1.1.3 Contorno político-xurídico

O mercado é cada vez máis esixente nos produtos que demanda, provocando a preocupación por parte das empresas pola obtención de certificados de calidade que a acrediten, diferencien e posicionen ante os seus consumidores.

A superada crise das vacas tolas levou a un maior control neste aspecto.

2.1.1.4 Contorno ecolóxico

A crecente preocupación ecolóxica fai que os consumidores demanden en maior medida alimentos biolóxicos xa que estes son respectuosos co medio ambiente. Estes produtos ecolóxicos son cultivados sen uso de agroquímicos e respectando os ritmos naturais.

2.1.1.5 Contorno tecnolóxico

As novas tecnoloxías integráronse na vida cotiá do contorno familiar e empresarial, provocando un maior fluxo de información que desemboca nunha maior comunicación entre os axentes implicados.

2.1.2 Contorno específico

2.1.2.1 Mercado (Natureza e estrutura)

Unha das principais barreiras de entrada coa que nos podemos encontrar á hora de expandirnos no mercado galego é o recoñecemento de marca que posúe Mcdonald’s, aspecto fundamental ao tratarse dun produto difícil de diferenciar. Ademais, ao encontrarnos nun mercado moi maduro, existe un elevado número de competidores.



Outro problema que debería ter en conta a compañía nos seus plans de expansión é o alto custo e dificultade de encontrar unhas localizacións rendibles para os establecementos.

Debido á guerra de prezos a través de promocións, os custos das campañas publicitarias son moi elevados. Con relación á publicidade, Natur Burguer non ten capacidade para realizar campañas en televisións xerais fronte aos seus competidores que utilizan este medio habitualmente.

Respecto ás barreiras de saída non encontramos, en principio, ningunha.

Polo que respecta aos produtos substitutos cómpre destacar o importante papel que xoga a pizza, aínda que nos últimos anos proliferou o número de kebaberías que supoñen unha importante competencia para nós.

Nos últimos anos tamén están tomando impulso outros produtos substitutos, como bocadillos, sándwichs, ensaladas, produtos precociñados que englobamos na denominada casual food que explotan a tendencia cara a un consumo san e menos estandarizado.

2.1.2.2 Clientes

O mercado do fast-food caracterízase porque o cliente ten un grande poder de elección debido a que se trata dun produto indiferenciado, onde non existe ningún custo para cambiar de compañía e, sobre todo, no que a sensibilidade ao prezo é moi alta.

A decisión de compra vese moi influenciada polas promocións puntuais.

O noso segmento obxectivo é a poboación urbana de entre 15 e 30 anos, así como un público familiar.

O primeiro segmento do público obxectivo de Natur Burguer pode supoñer un problema á hora de diferenciarse a través da calidade porque é un segmento da poboación que centra especialmente a súa atención no prezo e as promocións.

Por o contrario, o segundo segmento (familias), si que se preocupa máis pola calidade e non é tan susceptible ao prezo.



2.1.2.3 Competidores

Enfrontámonos a un mercado onde existe a nivel do conxunto de España un claro líder que é Mcdonald's que posúe unha alta porcentaxe da cota de mercado e que marca a política a seguir.

A competencia no sector é moi alta, enfocándose vía prezos e promocións moi agresivas provocando unha redución na marxe de beneficio. Tamén detectamos un gran dinamismo ao copiar novos produtos polo que a vantaxe teórica de innovar ten un horizonte temporal moi curto.

Detectamos dúas fontes de competencia que cualificamos como indirecta e directa. A competencia indirecta serían os outros tipos de fast-food (Telepizza, Pizza Hut, Pizza móvil ou kebabs), a casual food (tapas ou bocadillos) ou os pratos precociñados. Como competidores directos encontrámonos con dúas compañías: Mcdonald's, que como comentamos anteriormente é o líder do mercado e Burguer King que é o segundo operador español do mercado de hamburguesas.

2.1.2.4 Provedores

Consideramos que o noso poder de negociación fronte aos provedores de materias primas é medio-alto.



2.2 Análise da situación interna

Os produtos ofertados por Natur Burguer caracterízanse tanto pola súa elevada calidade como pola súa procedencia natural. Desta forma, Natur Burguer ofrece aos seus clientes un produto tradicional (hamburguesas) pero de elevada calidade e un prezo accesible.

Se ben a amplitude e profundidade da gama de produtos non é moi extensa (hamburguesas, patacas fritas e refrescos) coidouse de maneira especial a presentación e envasado dos mesmos.

Polo que respecta á distribución contamos cun único punto de venda situado nunha zona céntrica, así como dun servizo complementario de reparto a domicilio con capacidade para servir aos clientes cuxa residencia se encadre nun radio próximo ao noso establecemento. Este servizo de reparto a domicilio ten grande aceptación entre os nosos clientes.

O esforzo publicitario centrouse na creación dunha forte imaxe corporativa (deseño de uniformes, rótulo do establecemento, edición de catálogos de produtos, etc.). Este esforzo publicitario non supón unha contía importante sobre o total do orzamento.

Así mesmo Natur Burguer figura en diversos directorios comerciais e realiza de maneira puntual diversas accións publicitarias tales como emisión de cuñas radiofónicas.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUACIÓN

AMEAZAS	VALOR	OPORTUNIDADES	VALOR
1. Produtos substitutos.	3	1. Target groups sen explotar.	3
2. Cambio nos gustos da demanda: tendencia a comidas máis sas e menos estandarizadas.	3		
3. Política de seguimento do líder.	3		
4. Promoción excesivamente agresiva: - Desvalorización da percepción do produto. - Falta de capacidade de sorprender ao cliente.	2	2. Desenvolvemento dunha liña "Light".	3
5. Facilitade de imitación nas innovacións.	3	3. Incrementar consumo nas horas non punta.	2
FORTALEZAS	VALOR	DEBILIDADES	VALOR
1. Coidada presentación e envasado do produto	3	1. Marca non recoñecida a nivel autonómico.	3
2. Calidade do produto	3	2. Falta de financiamento para grandes campañas publicitarias en medios de comunicación masivos.	3
3. Prezos competitivos		3. Contradición entre público obxectivo principal (15 – 30 anos) e vantaxe competitiva (calidade).	1



4. ESTABLECIMENTO DE OBXECTIVOS

4.1 Obxectivos cuantitativos

Buscamos ampliar a gama de produtos, posicionándonos como a nova hamburguesaría da xente nova.

Baseándonos nos datos dos anteriores exercicios ciframos a porcentaxe de incremento da rendibilidade nun 3%, para o cal necesitaríamos un incremento do volume de vendas dun 10%.

4.2 Obxectivos cualitativos

- Potenciar a imaxe de marca entre a poboación de 15 a 30 anos a nivel local.
- Fidelizar ao cliente que xa posuímos, estimular a repetición de consumo.
- Introducir un novo segmento de poboación obxectivo, o público “familia”.
- Aumentar as vendas fóra dos días de maior consumo.
- Flexibilidade ante os gustos da demanda.



5. DEFINIÇÃO DA ESTRATEXIA

5.1 Estratexia de carteira

Matriz de Ansoff

De acordo coa matriz de Ansoff, podemos dicir que a empresa vai seguir unha estratexia de desenvolvemento de novos produtos, xa que vai iniciar a comercialización de novos produtos no mercado que xa ocupa.



5.2 Estratexia de segmentación e posicionamento

A estratexia de segmentación e posicionamento a desenvolver é unha estratexia concentrada xa que grande parte dos esforzos da empresa axustaranse ao segmento de público novo (franja de idades de 15 a 30 anos) ao que se lle ofertarán produtos adaptados ás súas necesidades específicas.

5.3 Estratexia funcional

5.3.1 Produto

As principais estratexias a seguir referidas á variable do marketing mix produto son:

- Ampliación ou modificación da gama de produtos.
- Crear novos produtos que nos permitirán:
 - Incrementar a cifra de vendas
 - Alcanzar un posicionamento vantaxoso entre a poboación moza

- Ampliación ou modificación da gama de produtos:

Natur Burguer encóntrase nun mercado saturado (estamos na fase madura: redución de prezos e marxes, normalización dos gastos de promoción, competencia intensa...) polo que para incrementar as vendas imos introducir novos produtos para unha mellor adaptabilidade, servizo a domicilio, dirixirnos a un segmento concreto do mercado, reposicionar o produto...

O ciclo de vida dun produto permítenos adiantarnos aos cambios nos gustos dos consumidores, da demanda, etc. No caso concreto da hamburguesa o seu ciclo de vida segue unha curva tradicional (período de introdución, crecemento, madurez e declive).

As claves a utilizar para alargar a vida do produto son:

- Centradas no produto: mellora das características do produto.
- Centradas no número de usuarios: Converter aos non usuarios no noso público obxectivo.

Consideramos que a clave para o éxito é: ser desexables, que os nosos clientes nos consideren únicos e unha boa comunicación das nosas características.

Por outra parte, a adopción dun novo produto será tanto máis rápida se o mesmo é compatible co modo de vida actual e se os atributos son facilmente comunicados.

En Natur Burguer propoñemos unha carteira de produtos equilibrada combinando produtos novos, en crecemento e maduros.

Os nosos produtos irán dirixidos ao segmento 15-30 anos, é dicir, ao que nós denominamos "xente nova". Para situar os nosos produtos neste target e separarnos dos nosos competidores as variables a considerar serán a preocupación cada vez maior pola imaxe, a saúde, a comodidade á hora de consumir o produto e o prezo. O feito de que estes consumidores teñan uns gustos e inquietudes propios que os diferencian doutros segmentos é o que propicia que lancemos produtos específicos para eles.

Novos Produtos:

Imos a introducir os seguintes produtos: Hamburguesas light, hamburguesas con fibra, hamburguesa vexetariana e hamburguesa dos teus soños.

- Hamburguesas light: vivimos nunha época na que o culto á imaxe cada vez ten máis importancia. Tanto as mulleres como os homes de noso target preocupáanse por esas calorías de máis, polo que lles imos a ofrecer unha "hamburguesa lixeira e tan saborosa como a tradicional": hamburguesa de polo con pan integral e salsa de iogur.
- Hamburguesa con fibra: este culto á imaxe vén acompañado dunha maior



preocupación por unha alimentación sa, polo que incluimos pans ricos en cereais e fibra.

- Hamburguesa vexetariana: A tendencia a unha alimentación baseada en vexetais estendeuse entre os mozos da nosa sociedade, polo que introducimos unha nova modalidade de hamburguesas vexetais: de soia ou falafel.

- Hamburguesa dos teus soños: Aproveitando a introdución de novos produtos, ofrecemos a posibilidade de combinar os distintos compoñentes destes e dos tradicionais para poder crear a “hamburguesa dos teus soños”.

5.3.2 Prezo

De maneira xenérica a estratexia a seguir ha de posibilitar o mantemento duns prezos competitivos.

O mercado do fast food experimentou un importante crecemento nas últimas décadas. Dentro do mesmo, non obstante, encontrámonos co sector das hamburguesas, o cal se atopa nunha fase de madurez, cun volume de vendas estable e un elevado número de oferentes. Neste contorno altamente competitivo sitúase Natur Burger.

Dada a enorme concorrencia á que se enfrenta a empresa (mercado de oferta) e o ciclo de vida no que se encontra o produto, para os nosos produtos tradicionais seguiremos unha estratexia de equiparación de prezos, establecendo unhas tarifas similares ás do competidor máis directo. Así, utilizaremos como método de fixacións de prezos o do PREZO MENOR, posto que se trata dun produto indiferenciado cun público obxectivo moi sensible ao prezo.

Pola contra, as hamburguesas light, con fibra e vexetarianas están apoiadas polo crecente reclamo por parte dos consumidores dunha comida máis sa, menos graxa e que represente unha menor contribución calórica. Estas circunstancias farán que os clientes identifiquen un maior valor nos mesmos (“mellor saúde”, “mellor figura”), polo que fixamos para eles un prezo lixeiramente superior ao dos nosos produtos tradicionais, seguindo o criterio doutros competidores que ofrecen produtos similares, e que ao mesmo tempo reforzará a percepción de maior calidade.

Non obstante, co lanzamento de novos produtos, ofreceremos promocións para dalos a coñecer e atraer así ao público obxectivo ao noso establecemento:

- Unha ración de patacas gratis pola compra de dúas hamburguesas, de luns a mércores.
- Happy hour: unha consumición gratis (auga, refresco ou caña) coa compra dunha hamburguesa, os xoves de 17:30 a 23:30.
- San e novo coma ti!: Unha hamburguesa sa, lixeira e saborosa? Crías que



era imposible? Pois en Natur Burguer conseguímolos. Proba as nosas novas Hamburguesas Light, Con Fibra e Vexetariana e goza dun sabor novo, atrevido... ¡e baixo en calorías! Ven e descubrirás unha nova forma de saborear coidándote. Ademais, este mes, poderás aproveitar unha fantástica oferta: hamburguesa+ración de patacas+consumición (auga, refresco ou caña)= 3 euros. (As épocas do ano nas que se realizará esta promoción serán entre xaneiro e febreiro e entre maio e xuño).

5.3.3 Promoción

As principais estratexias comunicativas pasan por:

- Reorientación dunha parte das caixas de correos cara aos campus universitarios, institutos e aqueles lugares de cada cidade frecuentados pola xente nova. Ademais dunha distribución indiscriminada por edificios, procúranse zonas onde hai maior densidade do noso público obxectivo.

Repartiranse 5.000 folletos mensuais cuxo custo unitario é de 0,06 € e como man de obra utilizaranse os repartidores das tendas.

- Utilización de vehículos motorizados. Como medio publicitario dinámico, imos utilizar as motos de reparto. Así, ao mesmo tempo que se realiza a entrega de pedidos a domicilio, facemos propaganda do noso establecemento. A moto será propiedade do repartidor (haberá dous repartidores en cadro de persoal) e compraranse 2 cascos (60 euros cada un), dous pequenos bidóns isotérmicos (50 euros cada un) e 12 adhesivos co logo do establecemento (100 euros en total) para colocar nos cascos e nos bidóns.



5.3.4 Distribución

Contaremos con dúas formas de chegar aos nosos clientes:

- Venda directa no establecemento

- Servizo a domicilio: O pedido será entregado no domicilio do cliente nun espazo de tempo non superior a 30 minutos desde a realización do pedido. Só se realizarán entregas a domicilio cando o importe do pedido supere os 6,00 € e o punto de entrega se atope nun radio limitado. Ademais, o repartidor só levará cambio por valor de 6,00 €. No caso de que o tempo de entrega supere ao establecido ou o pedido chegue en malas condicións, o cliente terá dereito a recibir outro produto idéntico ao encargado e en perfecto estado totalmente gratis.

6. PLAN DE ACCIÓN

A continuación amósase o plan de acción referido a cada unha das variables do marketing mix.

VARIABLE	ESTRATEGIA	ACCIÓNS	PRAZO	RESPONSABLE
PRODUTO	Ampliación ou modificación da gama de produtos	Mellora das características do produto	Xuño 2007	Dpto. Técnico / Dpto. Vendas
		Captación dun maior número de clientes	Xuño 2007	
	Comercialización de novos produtos	Deseño de novos produtos con alto compoñente da variable "alimentación sa"	Xuño 2007	Dpto. Técnico
			Xuño 2007	
PREZO	Establecemento de prezos competitivos	Fixacións de prezos tomando como referencia os da competencia	Xuño 2007	Dpto. Financeiro
		Establecemento de descontos		
PROMOCIÓN	Comunicación externa	Caixas de correos	Xuño 2007	Dpto. Comercial
		Serigrafiado de vehículos motorizados		
DISTRIBUCIÓN	Utilización de canles directas	Venda directa no propio establecemento	Xuño 2007	Persoal Atención ao público
		Servizo a domicilio		



7. ASIGNACIÓN ORZAMENTARIA / CONTA DE RESULTADOS

PARTIDAS	ORZAMENTO	OBSERVACIÓN
DISTRIBUCIÓN	5.548€	
Salario repartidores	4.428€	Dous repartidores a media xornada
Gasto combustible	1.000€	
Cascos	120€	
Motos	0€	Propiedade dos repartidores
COMUNICACIÓN	3.800€	
Caixas de correos	3.600€	5.000 folletos/mes
Adhesivos	200€	Renovaranse cada 6 meses
TOTAL	9.348€	

O orzamento de Marketing para a campaña 2007 ascende a 9.348€.



96

A partida máis importante corresponde a distribución, cun total de 5.548 €, resultante da incorporación do servizo de reparto a domicilio.

En segundo lugar, sitúase o gasto en comunicación, que corresponde esencialmente ao custo dos folletos que se repartirán como medida principal de comunicación.

8. CONTROL DO PLAN

CONTROL DO PLAN DE MARKETING			
			GRAO DE CUMPRIMENTO
Obxectivo:	Lograr un posicionamento diferencial no sector das hamburguesarías		
Indicador de control:	Incremento dos ingresos dun 10% ao finalizar o exercicio 2007		
Resultado final	Crecemento do 9%	X	Alto
			Medio
			Baixo
Control de periodicidade:			
Ingresos previstos o primeiro trimestre	4%		
Resultado final	Incremento do 1%		Alto
			Medio
		X	Baixo
Ingresos previstos os dous primeiros trimestres	6%		
Resultado final	Incremento do 3%		Alto
		X	Medio
			Baixo
Ingresos previstos os tres primeiros trimestres	8%		
Resultado final	7%	X	Alto
			Medio
			Baixo
Ingresos previstos ao finalizar o ano	10%		
Resultado final	9%	X	Alto
			Medio
			Baixo



Unha vez finalizado o primeiro trimestre decidimos facer balance dos resultados o cal indica que, a ese ritmo, non se poderá alcanzar a cifra marcada para o cumprimento do obxectivo principal, xa que os ingresos só se incrementaron un 1%, cifra claramente inferior á prevista ao iniciar o exercicio. Así, decidimos realizar un estudo de mercado co fin de identificar aqueles aspectos da estratexia que non están creando o efecto esperado.

Despois de consultar o manual do BIC Galicia Como realizar un estudo de mercado, consideramos que a mellor opción é a de realizar unha enquisa entre os clientes co fin de coñecer a súa opinión sobre os novos produtos desenvolvidos.

Unha das conclusións que se extraen sobre a causa de que non se cumpran os obxectivos esperados resulta ser o alto prezo de algúns deles para a grande parte dos consumidores.

Moitos dos enquisados consideraron que, se ben a calidade dos produtos mellorara considerablemente, o seu custo era excesivo para un consumo habitual.

A partir dese momento decidimos levar a cabo promocións de desconto co fin de aumentar as vendas no segmento de 15 a 20 anos, posto que é o que presenta menor nivel adquisitivo.

Por outro lado, decidimos incluír anuncios publicitarios na radio local na que, ademais de anunciar ditas promocións, faise especial fincapé na calidade dos produtos, xa que é unha das principais vantaxes competitivas con respecto a outras hamburguesarías da zona.

Nos meses seguintes o resultado final de ingresos aumentou paulatinamente ata alcanzar un incremento dos ingresos do 9%, só un punto menos do esperado.

