TEMA 1: LA PLANIFICACIÓN COMERCIAL.

Desde el mismo momento que hablamos de empresa hemos de recordar la fórmula que nos llevará a la obtención de beneficios:

Beneficios = Ingresos − Costes

Para ello debemos fijar y programar nuestros objetivos (a corto y largo plazo). Para cumplir el objetivo a largo plazo (planificación estratégica) hemos de controlar que todo lo que hacemos a corto plazo (plan operacional) no nos desvie del objetivo principal.

Ejecución del plan de marketing Resultados

PLANIFICACIÓN

Feed−back

Es importante el concepto contínuo del proceso, enfrentar nuestros objetivos con lo que obtenemos y con los medios que utilizamos.

Cuanto más continuado sea el control mejor podremos ir adaptando nuestro plan. El control es costoso, pero es necesario establecer un mecanismo de control de los objetivos y de los medios que utilizamos para alcanzarlos. Los controles se realizarán temporalmente dependiendo del producto, de su ciclo de vida, del mercado

A veces, lo más importante de la planificación no es acertar o no, sino el hecho de marcarnos unas referencias de hacia donde queremos llegar; esto nos permite que nos cuestionemos el porqué de nuestra situación en referencia con los objetivos que nos habíamos marcado.

ALTO NIVEL DE ACTUACIÓN Alcance de los resultados en la campaña (No (Kotler) sólo hemos de crear el negocio, sino que

además hemos de mantenerlo)

Fijar las estrategias **ACCIONES** La campaña ha de pensar como retribuir

a los accionistas (a su riesgo).

Detectar los procesos Sólo dedicar tiempo a actuar sobre críticos del negocio los procesos críticos, no sobre los no para establecer estra− **PROCESOS** críticos.

gias. (Rdos)

¿Cómo combinar Establecer políticas, estructuras o

recursos y estrategias que permitan plantar

organización? **RECURSOS ORGANIZACIÓN** cara a las caract. del mercado.

Analizar situación ! necesidades

Plan de acciones del plan estratégico: son acciones interdependientes de todos los parámetros que actúan.

PLANIFICACIÓN IMPLEMENTACIÓN CONTROL

CORPORACIÓN ORGANIZAR MEDIR LOS

(gran empresa) − Medios RESULTADOS

− programas

− vendedores

DIVISIONES

(unidades de negocio) DIAGNOSTICAR

IMPLEMENTACIÓN RESULTADOS (es lo más importante,

NEGOCIO llevaremos la empresa

(grupo de productos) hacia la obtención de

ingresos) ACCIÓN

PRODUCTOS CORRECTIVA

(Planes de marketing)

En la planificación los planes han de ser integrados, coordinados, complementarios y flexibles. Para una buena planificación es necesario conocer cómo se lleva a cabo la acción del plan, conocer la problemática de la base. Los encargados de la planificación no se deben conformar con conocer la parte técnica, sino que deben conocer también los aspectos más operativos (actividad de los vendedores)

Plan de marketing y decisiones estratégicas.

La base del plan de marketing es la combinación, integración y coordinación de los cuatro instrumentos del marketing (4P) para alcanzar los objetivos de la organización:

Establecer objetivos.

Conocer y analizar la situación del mercado, competencia y la propia organización.

El plan de marketing es la guía para el posterior desarrollo de las estrategias comerciales, o sea, las acciones que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos. El plan de marketing es resultado del plan comercial y ha de ser complementario e integrado a la estrategia global de la empresa.

La planificación estratégica consiste en planificar las acciones actuales teniendo en cuenta como afectarán al futuro; no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los posibles cambios que se puedan dar en el entorno. Ha de sevir como medio para evaluar el riesgo.

La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus

mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren ventaja sobre la competencia. Es necesaria para poder anticiparse y responder a los cambios del entorno (mercado, competencia, tecnología, cultura)

La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica y corresponde al departamento de marketing, que también se encargará de la ejecución del plan, de su posterior control y de la supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos, para así poder hacer las correcciones oportunas.

La finalidad de todo el proceso de planificación comercial estratégica es desarrollar un plan de marketing para alcanzar los objetivos previstos por la empresa a largo plazo; definiendo un curso de acción sobre las condiciones empresariales y de mercado esperadas y su relación con el resto de areas de la organización.

Formulación de la estrategia comercial.

Para la formulación de la estrategia comercial partimos de 3 preguntas clave:

¿1? ¿Donde estamos?

El análisis de la situación interno (recursos propios de la empresa)

externo (mercado, competencia)

Determinará las oportunidades y amenazas que nos fija el mercado y los puntos fuertes y débiles propios.

¿2? ¿A donde queremos ir?

Partiendo del conocimiento de nuestra situación (donde estamos y nuestras posibilidades), hemos de definir los objetivos que la empresa quiere alcanzar. Buscar la obtención de ventajas competitivas.

¿3? ¿Cómo llegaremos allí?

Determinar los medios necesarios y desarrollar las acciones o estrategias a seguir para alcanzarlos.

Análisis de la situación Definición de los objetivos Desarrollo de acciones

Análisis de la situación.

Hemos de partir de la definición de la propia empresa y de su producto−mercado; la definición del negocio nos llevará a la fijación de unas metas y unas restricciones. Tras esto hay que hacer un análisis externo (mercado, competencia, intermediarios) y uno interno (recursos y capacidades de la empresa). Con esto habremos determinado nuestras oportunidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles.

- Análisis de la empresa y del mercado−producto: El punto de partida es la definición de la propia empresa, el producto que vende o el servicio que presta y al mercado al que sirve. Hay que determinar cual es la finalidad de la empresa, en qué negocio está, que productos o cartera de productos vende y a qué mercados o segmentos de mercado sirve. Elementos por los que configuraremos la empresa:
- Su historia: su cultura y sus valores, en general, su modo de hacer
- El negocio al que presta su actividad: ha de tener en cuenta las necesidades de sus clientes y las características específicas del producto. No caer en la miopía comercial. El negocio debe definirse en tres dimensiones: los grupos de clientes a los que sirve, las necesidades de tales clientes y la tecnología con la que producimos los bienes o servicios ofrecidos.
- La cartera de productos: hay que evaluar el potencial competitivo, la participación en el mercado o la

rentabilidad de cada uno de los productos. Hay diversos instrumentos de análisis: *modelos de portafolio,* como la matriz de crecimiento −participación del Boston Consoulting Group (BCG) y la *matriz de atractivo del mercado* desarrollada por McKinsey.

- ♦ Análisis del mercado: Las necesidades, los deseos y la capacidad de compra son los factores que configuran un mercado. Hay que conocer los límites del mercado para desarrollar una correcta estratégia comercial, pero no hay que olvidar que tales límites son relativos y que pueden modificarse. Del mercado hemos de determinar ciertos aspectos.
- ♦ − Tamaño, potencial y segmentos que lo componen.
- ♦ − Estructura del consumo y capacidad de compra de sus integrantes.
- ♦ − Evolución de la demanda y factores que influyen sobre la misma.
- ♦ − Conocimiento de nuestro público objetivo (target).
- ♦ − Comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios.
- ♦ ◊ Análisis del entorno: El éxito de cualquier organización depende en parte de su capacidad para adaptarse a los cambios que se den en su entorno, por tanto deberemos procesar todos aquellos datos que impliquen transformaciones del entorno y tratar de comprender como afectaran tales cambios para así poder reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.
- ◊ Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen *amenazas* u *oportunidades* para la propia organización para poder reaccionar con anticipación.
- ◊ Conociendo las amenazas y las oportunidades y nuestros puntos fuertes y débiles podemos crear la matriz DAFO.
- ◊

◊	◊ **AMENAZAS**	◊ **OPORTUNIDADES**
◊ **PUNTOS FUERTES** ◊	◊ No nos interesa aún siendo fuertes, el riesgo a poder perderlo todo es lo suficientemente alto.	◊ Es nuestra mejor oportunidad, hay que luchar al máximo por conseguir posicionarnos bien.
◊ **PUNTOS DÉBILES** ◊	◊ Esta es la peor situación, es impensable invertir en ella, hay que intentar hacerse más fuertes.	◊ Invertir esfuerzos para anular la debilidad y convertirlo en punto fuerte.

- · Análisis de la competencia: Hay que determinar algunos aspectos clave, como son:
- · − Identificación de los competidores actuales y potenciales (quienes son, cual es su estructura y cómo evolucionan)
- · − Objetivo de los competidores (sus estrategias): saber cómo actúan y cómo afectan sus decisiones a la empresa. También hay que saber sus objetivos futuros.
- · − Puntos fuertes y débiles de los competidores: hay que intentar aprovechar sus puntos débiles.
- · El conocimiento de la competencia también nos determinará nuestros puntos fuertes o débiles, amenazas y riesgos ante los que nos podemos enfrentar y oportunidades de negocio que se pueden presentar.
- · • Análisis de la distribución: Hay que conocer las leyes de comercio que hablen sobre este tema (areas comerciales, grandes superficies) y por supuesto conocer y evaluar los distintos canales de distribución.
- • ♦ Análisis del macroentorno: deberemos realizar también un estudio de las tendencias macro del entorno, como son las demográficas, económicas, políco−legales, sociales
- ♦ Definición de los objetivos.
- ♦

- Una vez analizadas las oportunidades y amenazas y determinados los puntos fuertes y débiles de la competencia y de la propia empresa, se podrán plantear las opciones estratégicas alternativas.
- Los objetivos pueden ser muy diversos, y por tanto habremos de establecer prioridades. Estos objetivos pueden consistir en innovar, obtener una ventaja competitiva, incrementar la participación en el mercado o mejorar la rentabilidad.
- **OBJETIVOS OPCIONES ESTRATÉGICAS**
- INNOVAR:
- − Lanzar nuevos productos.
- − Retirar productos actuales.
- OPORTUNIDADES
- Y AMENAZAS OBTENER VENTAJA COMPETITIVA:
- − Diferenciación de productos, precios,
- calidad, costes, distribución o promoción
- PUNTOS FUERTES
- Y DÉBILES INCREMENTAR LA CIFRA DE NEGOCIO
- MEJORAR LA RENTABILIDAD
- Cualesquiera que sean los objetivos, éstos deben estar cuantificados, referirse a un tiempo y lugar determinados, ser realistas y consistentes.
- Desarrollo de acciones estratégicas.
- Para conseguir los objetivos propuestos, la empresa debe formular acciones o estratégias específicas, tratando siempre de explotar las ventajas competitivas que tengamos para asegurar unos buenos resultados.
- Marketing Mix.
- El plan de marketing (como parte del plan estratégico global de la empresa) propondrá estrategias específicas combinando de forma adecuada los distintos instrumentos del marketing.
- ◊ Producto ! para obtener una ventaja competitiva, el producto ha de estar muy centrado en las necesidades que satisface, más que en sus propias características, esto se conseguirá vía diferenciación. Hay que resaltar algún aspecto real o aparente que haga que nuestro producto se perciba como distinto o único.
- ◊ · Precio ! instrumento de gran importancia por su facilidad de generar ingresos. El precio es de gran importancia para el cliente, una diferenciación en precios con la competencia ha de ir justificada por un servicio de prestaciones o calidad distinta. Además no olvidar que los precios deben ir en consonancia con la imagen de la empresa.
- · • Distribución ! mediante una distribución efectiva la empresa puede obtener también una adecuada diferenciación, que le permita mantener una ventaja competitiva. Hay que considerar tanto el número

de puntos de venta como su ubicación o dimensión. Es muy importante el papel de la logística.

- ♦ Promoción ! es otra vía de obtener diferenciación y por tanto, ventaja competitiva. Esto puede lograrse a través de la formación del personal (imagen pública de la empresa), o mediante los mensajes y tono publicitarios, promociones de ventas o acciones de relaciones públicas. La empresa ha de saber comunicar sus ventajas y los beneficios que pueden aportar a sus usuarios, y dar una imagen de diferenciación que represente fielmente la imagen de la empresa.
- ♦ **TEMA 2: ESTRATEGIAS COMERCIALES.**
- ♦ Concepto de estrategia.
- ♦ Las estrategias son las posibles formas en que una empresa puede planificar el camino hacia la obtención de sus objetivos. Partiremos de varias premisas:
- ♦ − En la empresa hay múltiples metas, hay que escoger un orden de preferencia para ir aplicando las distintas estrategias.
- ♦ − La empresa ha de tener una marcha de funcionamiento progresiva.
- ♦ − Hay que hacer una ordenación clara de las finalidades y de los modos de operar.
- ♦ − Las operaciones se emprenden con los recursos actuales.
- ♦ Capacidad de acción limitada
- ♦ Posibilidades casi ilimitadas
- ♦ Con los mismos recursos se pueden alcanzar unos u
- ♦ otros objetivos, que además

se pueden conseguir con
- diferentes recursos
- Algunas acciones son conflictivas entre sí. No todas
- las acciones son posibles, es necesario seleccionar
- los objetivos.
- Tipos de estrategias.
- Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas, un mismo objetivo se puede conseguir de diversas formas y además una misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados.
- Ansoff propone un esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias, cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. Se clasifican las estrategias en función del producto ofertado y del mercado sobre el que se actúa (ambos actuales o nuevos); su combinación da lugar a cuatro estrategias de expansión:
- *Productos actuales*: * Potenciarlos: invertir esfuerzos en el producto o relanzarlo
- buscando un nuevo posicionamiento (adaptarlo a los nuevos hábitos o tecnologías o hacer correcciones en el producto para hacerlo más competitivo). Por ejemplo los detergentes.
- * Mantenerlos: No invertir demasiados esfuerzos, simplemente mantenemos el producto.
- * No esfuerzo: Decidimos no seguir invirtiendo en el producto. Hay demasiada competencia o el mercado es decadente. El producto va

hacia su fin.

- *Productos nuevos*: Hay que decidir si lanzarlos o no en función de lo atractivo que nos
- resulte el mercado. En el mercado encontramos atractivos y facilidades (medios de los que disponemos con mayor o menor facilidad). Sobre ambos tendremos presiones que harán más o menos atractivo el seguir desarrollando esos productos o sacar nuevos.
- La empresa debe decidir si ha de potenciar alguno de sus productos actuales o lanzar alguno nuevo. Siempre con la idea de crecimiento de la empresa y de ir progresivamente aumentando los beneficios.
- *Mercados actuales*: Decidimos seguir actuando en el mismo mercado. Ya lo conocemos y
- por tanto no necesitaremos de algunos de los esfuerzos comerciales.
- *Mercados nuevos*: Incorporarnos a un nuevo mercado, de entrada, implica un riesgo y una
- alta inseguridad, además conlleva una gran inversión (estudios de mercado, publicidad, estudios de la distribución)
- Matriz de Igor Ansoff: (Estrategias de crecimiento intensivo)
- Para empezar hemos de tener muy en cuenta nuestro posicionamiento, por tanto habremos analizado a nuestros competidores y a nosotros mismos. A la hora de buscar el posicionamiento, o buscamos un hueco. o nos lo

hacemos, para ello actuaremos sobre algún punto débil de nuestros competidores.

- Una vez definida nuestra posición hemos de adaptar las estrategias a las diferentes fases de vida de los productos y del mercado. Llega un momento en que los productos no pueden crecer más, pero la empresa debe seguir creciendo y es cuando podemos usar una de las cuatro estrategias siguientes:

	PRODUCTOS ACTUALES	**PRO NUE**
MERCADOS ACTUALES	Penetración de mercados	Estra desar produ
MERCADOS NUEVOS	Estrategia de desarrollo de mercado	Estra diver

- *Estrategia de penetración del mercado*. Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con productos actuales.
  - − Uso más regular del producto.
  - − Consumir más cantidad.
  - − Nuevas oportunidades de uso.
    - *Estrategia de desarrollo de mercado*. Es buscar nuevas aplicaciones para el producto, captar distintos segmentos o

utilizar canales de distribución complementarios o comercializar el producto en otras áreas geográficas.

- – Expansión geográfica.
- – Nuevo canal de distribución. (Pipe line filling)
- – Nuevo segmento de usuarios.

- *Estrategia de desarrollo del producto*. La empresa puede lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales, pero trabajando en

el mismo mercado.

- – Añadir funciones.
- – Nuevos modelos (controlar no dejar obsoletos nuestros productos).
- – Nueva generación de productos.
- ♦ *Estr de dive* La emp desa de form simu nuev prod y nuev merc
  - ♦ – Dive cono tene com refer algú prod y
  - ♦ nos basa en su linea de nego
  - ♦ – Dive

pura
todo
es
nuev
y
poco
cono
es
muy
arrie

- Esta
estra
no
son
estát
pued
ser
móv
En
las
tres
prim
el
riesg
es
más
cont
siem
pode
hace
algu
prue
prev
Por
ejem
al
lanz
un
nuev
prod
pode
lanz
inici
en
el
prop
merc
(test
para
desp
lanz
en

nuev
merc
y
así
redu
riesg

- Port
clasi
las
estra
en
func
de
la
vent
com
pers
(cos
o
difer
y
de
la
amp
del
merc
al
que
se
dirig
la
emp
(tod
o
sólo
a
segn
Y
dete
tres
cosa
a
hace
para
defi
las
estra

- –
Eval
la
natu
de

la vent en relac con el que está mejo situa

- – Deci crea la vent com a parti de la cual quer crec
- – Inter neut las vent de la com
- Port nos habl de 5 fuer com
-
- Nue inco
- en el sect
- Pode de nego
- de los prov
- Com

del prop
- sect indu
- Com
- Pode de nego
- de los com
- Ame de prod
- susti
-
- Las 5 fuerz com del merc son las que nos van a pres para que nos teng que hace fuert en algu área Port dete tres estra de desa
-