

EI PLAN DE MERCADEO

Como llevarlo a la práctica

Síntesis de la recopilación efectuada por Colombo Suiza de Publicidad Ltda.

El único propósito de este estudio es el de orientar al planificador de mercadeo en el proceso sistemático y organizado de dirigir los actividades de mercadeo para obtener el máximo resultado. No importa cuál sea la necesidad de planeación. el enfoque básico descrito a continuación está considerado casi unánimemente como el método más lógico y eficaz para preparar un plan de mercadeo.

Nuestro objetivo es recopilar en este manual la información y las guías, concentrándonos en la actividad de mercadeo más importante: La preparación del "Pan de Mercadeo".

LO QUE HACE UN PLAN DE MERCADEO EN SU AREA DE RESPONSABILIDAD

- Proporciona bases sólidas de trabajo en planeación.
- Facilita el pensamiento organizado.
- Identifica puntos fuertes y débiles.
- Analiza la situación de la competencia.
- Identifica obstáculos y problemas.
- Saca a la luz las oportunidades ocultas.
- Busca soluciones efectivas.
- Establece las prioridades adecuadas.
- Conduce a objetivos realistas.
- Despeja la vía a la creatividad.
- Coordina todas las armas de mercadeo.
- Evalúa las estrategias alternativas.
- Establece fechas y plazos.
- Asigna responsabilidades en cuanto a resultados.
- Elimina "la adivinanza" en la elaboración del presupuesto.
- Fija el objetivo en la rentabilidad.
- Incrementa el crecimiento
- Proporciona un documento de trabajo
- Permite revisiones significativas

POR QUE SE DEBE PREPARAR UN TRABAJO DE MERCADEO?

- Le proporciona a su organización el camino a recorrer.
- Establece blancos específicos.
- Fija una base para la planeación de seguimiento.
- Proporciona medios para medir el progreso.
- Prepara las acciones correctivas en caso de variaciones.
- Persigue una mayor rentabilidad.

SEIS PASOS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE MERCADEO

1. Preparar una Base Real integral.
2. Enumerar los problemas y las oportunidades
3. Enumerar los objetivos específicos.
4. Desarrollar una estrategia.
5. Asignar el presupuesto.
6. Proyectar las ventas y las ganancias.

ES SU DOCUMENTO DE TRABAJO

Quizás el aspecto mas valioso de un plan de mercadeo bien concebido es el hecho de que le proporciona a usted un documento de trabajo orientado hacia el logro de resultados específicos y manera de obtenerlos. En consecuencia. a menos que lo utilice como tal estará ignorando la razón principal por la que fue preparado.

No debe confundirse Plan de Mercadeo con la Planeación de Mercados. No son lo mismo. la Planeación de Mercados puede ser cualquier proceso de planeación dentro del amplio alcance de la responsabilidad de El Plan de Mercadeo es un documento escrito en el cual se desarrolla una acción específica de mercadeo orientada hacia el logro de objetivos específicos dentro del marco de trabajo de un ambiente de mercadeo identificado.

El Plan de Mercadeo le deletreará con exactitud la forma como se intente atacar una alineación determinada de oportunidades de mercadeo importantes. En la puesta en práctica de estas intenciones está por lo general involucrada la interacción de muchas personas responsables de una gran variedad de actividades. la supervisión del progreso de tales actividades se puede efectuar en forma eficiente sólo a través de una referencia constante a su plan. El manejo de las variaciones, que sin lugar a dudas se presentarán, depende en gran medida de la información detallada que en él se incluya.

EL CONCEPTO DEL PLAN BASICO DE MERCADEO

Concepto tradicional.

1. Cuál es su situación actual?
2. A dónde se quiere llegar?
3. Cómo se llega?

Concepto Ampliado

4. Quién será el líder?
5. Cuánto tiempo tomará?
6. Cuánto costará?
7. Qué rentabilidad se obtendrá durante el proceso?

Si hacemos referencia a los seis pasos enumerados anteriormente, usted se dará cuenta que coincide con el concepto básico que acabamos de mencionar. La situación actual (A) está comprendida en la Base Real de Datos y al enumerar los problemas y oportunidades. A dónde se quiere llegar (B) está incluido en los Objetivos Específicos. Cómo se llega (C) es Estrategia. Quién será el líder (D) y cuánto tiempo tomará (F) es el presupuesto. Qué rentabilidad se obtendrá (G) está incluido en las proyecciones de ventas y ganancias.

BASE REAL DE DATOS

En su Plan de Mercadeo todo dependerá de la comprensión correcta de los hechos. Aquí debe incluirse todo aquello que pueda ser de particular pertinencia en cuanto a su responsabilidad de mercadeo. Como es obvio, el fundamento de la Base Real es un informe completo de ventas y ganancias, para el año en curso o de los últimos 12 meses. Al omitir algún hecho significativo se pondrá en peligro el proceso lógico de planificación y posiblemente esto producirá planes menos efectivos. Como todo lo demás fluye de la Base Real, ésta puede muy bien ser la parte más importante del Plan de Mercadeo completo.

EXPRESA SU PROPOSITO

Inicie su Plan de Mercadeo con una declaración del objetivo general de su negocio. Describa en breves palabras:

- A que negocio se dedica.
- Qué tipo de producto fabrica.
- Cuales clientes necesita satisfacer

Esta es una declaración de "posicionamiento" para identificar a todas las personas que deben entender, actuar o aprobar su plan, es decir, su apreciación del lugar que ocupa su compañía en el mercado.

Ejemplo: Estamos en el negocio de control ambiental: fabricamos instrumentos de alta precisión para la medición y análisis de contaminantes del aire y del agua. Estamos en el negocio de recreación: fabricamos juguetes educativos para niños de 1 a 6 años y juegos diferentes para niños mayores y adultos.

Si la intención de su plan es cubrir un área específica de responsabilidad, ésta debe especificarse inmediatamente después de su declaración de posicionamiento.

Ejemplo: Este plan cubre sólo el mercado doméstico de Colombia, los mercados del Valle y la Costa.

Usted puede preparar un Plan de Mercadeo para:

- Una línea completa de productos
- Un producto específico para un mercado en particular
- Un mercado clave único.
- Un territorio geográfico específico
- Cualquier centro de ganancias o área de responsabilidad.
- la Corporación completa.

Sencillamente identifique el propósito (objetivo) de su plan en breves palabras después de la declaración general de sus negocios.

El paso siguiente es explicar su situación actual. Es decir, explicar en forma objetiva y completa como están las cosas en relación con todos los factores importantes que hacen parte del estado actual de su organización de negocios. las categorías más probables que usted debe considerar serían:

- VENTAS:** Proporcione aquí un informe global de estadísticas de venta a la fecha, comparado contra proyecciones y presupuesto. Un informe vigente de los últimos 12 meses mostrará las tendencias altas y bajas. Descomponen las cifras totales de ventas por producto/línea de productos, mercado, territorio de ventas o área de responsabilidad y por canal de distribución le permitirá detectar con mayor rapidez los puntos críticos (problemas) y las oportunidades. También un informe que muestre las tendencias de ventas en un período de 3 a 5 años es, a menudo, muy útil.
- MERCADOS:** Aquí se debe identificar el mercado para cada producto. Mencione el universo del mercado en valores y unidades y las tasas de crecimiento actuales. Identifique su participación en cada una y la tasa de crecimiento más o menos. las estadísticas del mercado se pueden obtener del departamento de estadística, en las publicaciones de negocios y las asociaciones de comerciantes o industriales. Si es imposible conseguir los datos sobre el mercado, que se necesitan, es aceptable elaborar un supuesto o un estimativo siempre que usted identifique las cifras como tales. Aquí también deben identificarse los mercados que usted no está cubriendo, explicando por qué no lo hace (Desde luego, esto puede ser intencional).
- TENDENCIAS Y SI ESTAMOS LISTOS PARA ELLAS:** Aquí identifique las situaciones o factores en el ambiente del negocio que parecen estar teniendo lugar. Aspectos que pueden estar convirtiéndose en tendencia que pueden influir sus esfuerzos de mercadeo en una u otra forma. Puede tratarse de productos materiales, aplicaciones, innovaciones, competencia, políticas, reglamentaciones gubernamentales, ganancias, productividad, economía, cambios de distribución, actitudes, personas. Para una mayor comunicación inicie cada tendencia con el tópico en sí.

Ejemplo: La escasez de materiales está forzando el aumento de procesos y motivando a los

productores a buscar sustitutos. Esto reducirá el costo al consumidor pero también contará la vida útil del producto. No hemos comenzado a investigar los materiales sustitutos y por lo tanto podremos estar en una posición de desventaja si nuestros competidores desarrollan estos materiales con una confiabilidad adecuada y aceptación del consumidor.

- D. PRODUCTOS: Aquí se deben Incluir todos los aspectos, sean positivos o negativos, de sus productos. Proporcione una evaluación efectiva en cuanto a calidad, confiabilidad, precio, valor, satisfacción del consumidor (muy importante), características exclusivas y beneficios, desventajas, apariencia y otros valores estéticos. Identifique los eslabones.

- E. COMPETENCIA: Aquí identifique a todos los competidores que tengan alguna influencia en el mercado. Identifique el segmento en el que se han colocado y la dirección que parecen haber tomado. Identifique también cada uno de los puntos débiles y fuertes de los competidores más importante en cuanto a producto. mercado, gente financiera. capacidades de producción, distribución y actitud de los clientes. Es extremadamente importante recopilar la mayor cantidad posible de información sobre las ventas, la participación en el mercado. las tendencias altas y bajas. la tasa de crecimiento, los planes futuros y la política de precio de cada competidor.

- F. ENTREGA/INVENTARIO: Suministre aquí la mayor cantidad posible de información real en cuanto a su nivel de servicios al cliente. Mantiene usted un inventario adecuado de la mezcla correcta de productos? Qué tan rápido se procesan y envían los pedidos? Están satisfechos los clientes con sus entregas? Cómo se compara usted con la competencia? En qué áreas es susceptible de mejorar?

- G. DISTRIBUCION/FUERZA DE VENTAS: Aquí debe identificar sus puntos débiles y sus puntos fuertes en su línea de productos. Cuántos distribuidores, concesionarios tiene usted? Qué tipo de cubrimiento del mercado proporcionan? En dónde están los eslabones faltantes? Cuáles distribuidores, concesionarios, han logrado dominar los competidores? Cuáles representantes de ventas o vendedores o territorios están produciendo bien? Cuáles no lo hacen? (mencionarlos con cifras de ventas).

- H. ACTITUDES DE LOS CLIENTES: Aquí debe mencionarse si las actitudes de sus clientes hacia su compañía y productos son favorables o desfavorables. Están ayudando o perjudicando las actitudes? Son indiferentes? Qué parece gustarle más de sus productos a los clientes? Qué no les gusta? Consideran los clientes que han recibido lo máximo por el dinero pagado? Obtuvo usted lo que ellos esperaban? Está su producto o servicio satisfaciendo la necesidad que motivó la compra? Comprarán de nuevo su producto? Cite estudios de mercadeo que dan apoyo a su factor de diferenciación.

- I. COMUNICACION CON EL CLIENTE: Proporcione una evaluación objetiva de las literaturas del producto. publicidad y actividad de relaciones publicas. Está actualizado y es exacto su catálogo? Son fáciles de leer las listas de precios? Están sus clientes expuestos a un flujo de publicidad y de información de los productos eficaz y significativo? Se manejan en forma satisfactoria las quejas por productos defectuosos? Reciben una pronta atención las cartas de los clientes?

Cuando usted está preparando su Base Real para el Plan de Mercadeo, siempre mencione la fuente de cualquier información que usted presente como hechos o datos. Si usted está presentando una opinión, dígalo así, y mencione el nombre de la persona que emitió la opinión.

Dé apoyo a todos los datos mencionados en la Base con la mayor cantidad posible de ayudas visuales: Cuadros. gráficas informes, estudios de mercadeo, fotos o ilustraciones que hagan énfasis sobre los productos importantes.

Los subtítulos (A) a (I) pueden ser ideales para la Base de su Plan de Mercadeo. Usted puede

modificarlos para que se adapten a sus necesidades específicas de planeación. Usted puede dejar de lado aspectos que no se apliquen a su caso y añadir otros. Lo más importante es proporcionar una narración concienzuda de todas las situaciones y condiciones vigentes (en el medio de mercadeo) que sean pertinentes a su actividad actual, a la razón de esas actividades y a lo que lo condujo hasta el sitio en donde usted está ahora.

ENUMERE LOS PROBLEMAS Y LAS OPORTUNIDADES

Si todos los hechos y datos pertinentes están enumerados en la Base, se hará evidente la lista de los problemas y de las oportunidades. Se deben enumerar todos los problemas importantes, aún aquellos que parecen imposibles de resolver. En esta forma se facilita el análisis de cada uno para determinar si realmente no tienen solución. Esta táctica por lo menos revelará los problemas y es posible que conduzca a varias formas de manejar el problema de una manera más eficaz.

De hecho, muy a menudo cuando existe un problema, también hay una oportunidad, por lo menos la oportunidad para retirar el obstáculo causado por el problema.

Pero las oportunidades más dramáticas surgirán de una aguda percepción de las tendencias del mercado, de las debilidades del competidor o de sus propias fortalezas que están listas para ser explotadas para el logro de una rentabilidad significativa.

TOMESE SU TIEMPO EN EL ANALISIS

En esta sección de su Plan de Mercadeo usted aislará e identificará los problemas y las oportunidades específicas que se derivan de su Base.

DEFINICIONES

Un problema es algo que necesita corrección. Una oportunidad es la ocasión de lograr algo favorable.

Cómo identificar los problemas?

1. Busque cualquier tipo de desviación de un resultado anticipado, como por ejemplo:
 - Una menor penetración del mercado
 - Menos clientes (o una base).
Disminución de clientes
 - Descenso en la participación del mercado
 - Menos solicitudes.
 - Mezcla de Inventario desfavorable.
 - Mercado reducido.
 - Pérdida de distribuidores o concesionarios
 - Ventas o rentabilidad más baja.
2. Esté atento a cualquier hecho que estorbe el normal funcionamiento de la actividad de mercadeo, tales como:
 - Falta de personal.
 - Información inadecuada.
 - Escasez de cubrimiento de ventas.
 - Esfuerzo de ventas fragmentado.
 - Distribución dispareja.
 - Reglamentación gubernamental desfavorable
 - Publicidad insuficiente.
 - Políticas de la compañía.
 - Prácticas de la industria
 - Ineficiencias en el procesamiento de pedidos.
 - Instalaciones de servicio inadecuadas.
3. Busque aquello que pueda obstaculizar el logro de un objetivo de mercadeo, como por ejemplo:
 - Escasez de materiales.
 - Calidad del producto.

- Limitaciones de producción.
- Dominio del competidor.
- Factores de precio.
- Competencia extranjera
- Baja conciencia del mercado
- Poca habilidad para alcanzar a quienes toman las decisiones.
- Poca satisfacción del cliente.
- Falta de definiciones claras sobre los beneficios y ventajas del producto (satisfacción del cliente)

Cómo se analizan los problemas:

1. Es realmente un problema., o se trata sólo de un síntoma del problema real?

Ejemplo: El descenso en ventas de un producto es posiblemente un síntoma de un problema que podría ser:

- El impacto de un esfuerzo comercial mayor por parte de la competencia.
- Problemas en la calidad o la entrega del producto.
- Falta de esfuerzo en las ventas o en la publicidad.
- Seguimiento inadecuado después de la venta.
- Una innovación importante por parte de otro fabricante .
- Brecha creciente de precios entre usted y otros proveedores (lo cual puede ser el síntoma de un problema aún mayor) .
- la combinación de todos los factores anteriores

El punto más importante es continuar indagando y analizando todos los factores hasta llegar al núcleo del problema real, luego, descríbalos en su plan.

2. Se trata de un problema de la industria o de la compañía? (Explíquelo en la lista).

Si es un problema de la industria, es probable que la competencia esté afrontando un problema similar (y en consecuencia, estará trabajando en su solución o en la manera de convivir con él). La solución de un problema de la industria puede resultar en una posición fuerte y dominante del mercado, abrirá un a oportunidad importante. Si es un problema de la compañía, la competencia puede tenerlo o no tenerlo y como consecuencia puede tener influencia en el mercado.

La solución de un problema de la compañía puede lograr una victoria sobre el competidor (y por tanto realizar una oportunidad para aumentar la participación en el mercado).

3. Se trata de un problema solucionable o sin solución? (Identifique cuál de los dos).

Si es un problema solucionable puede conducir a que se defina nuevamente la oportunidad de mercadeo como un objetivo.

Si el problema no es solucionable, se requiere que sea tenido en cuenta al desarrollar un programa y una estrategia.

4. La solución del problema conduce a un cambio significativo y favorable en su posición actual?

Hágase esa pregunta para poder estar seguro de que usted se está concentrando en los problemas realmente importantes, y para evitar una acumulación de problemas pequeños que podrían, de hecho, diluir los esfuerzos de solución de problemas ordenados a aspectos más significativos

5. Y los problemas que no están bajo su control?

Si se trata de un problema de peso, inclúyalo en el plan. Mencionar un problema (por ejemplo, limitaciones en producción) sobre el cual usted no tiene control, evita que usted lo ignore, o lo hagan otros que sí tienen la influencia y el control.

Nota: No abrevie la explicación de sus problemas. Un problema detallado asegura que no habrá riesgo de confusiones o de malas interpretaciones por parte de quienes lean su plan.

Ejemplo: La venta del producto A está un 12% por debajo del presupuesto mientras que el mercado esta creciendo un. 41/2% al año. El descenso en ventas parece estar concentrado en la Región del Valle en donde hemos perdido a dos distribuidores importantes, quienes trabajan ahora para el competidor X como resultado de problemas de confiabilidad del producto que se están empezando a notar en otras áreas también.

Qué es una oportunidad de mercadeo?

Una oportunidad es una situación explotable o una condición que usted puede convertir en aumento de ventas, rentabilidad o en factor competitivo, por medio de alguna acción de mercadeo.

En dónde se buscan las oportunidades?

El análisis y la descripción de los problemas seguramente identificarán algunas oportunidades valiosas. Enumérelas. Sin embargo, muchos más surgirán como resultado de la revisión concienzuda de su Base. Busque oportunidades asociadas con:

- Las fortalezas específicas de su compañía.
- Las ventajas del producto (que producen una mayor satisfacción).
- Cambios en el estilo de vida.
- Ventajas de recursos. Disponibles.
- Cubrimiento del mercado.
- Una organización de ventas o distribución más sólida.
- Cambios en las necesidades de sus clientes.
- Ventajas geográficas.
- Descubrimiento de nuevas aplicaciones.
- Solidez financiera.
- Mejoramiento en las instalaciones de producción o servicios.
- Vulnerabilidad costo/precio.

Cuando enumere las oportunidades expréselas en términos específicos para comunicar la meta precisa a los lectores del plan.

Ejemplos:

- A. Ganar penetración en el mercado electrónico con nuestra ventaja de alta pureza sobre la competencia.
- B. Satisfacer las necesidades de los habitantes en apartamentos con el modelo modificado del producto B.
- C. Estar preparado para prestar servicio y satisfacer pedidos con existencias locales, cuando el cliente clave del competidor abra el nuevo centro de distribución en la Costa el 10. de junio.
- D. Recobrar la participación en el mercado que se perdió y evitar una pérdida mayor de la base de ventas para el producto A.

Su tarea en la sección de Problemas/Oportunidades de su Plan de Mercadeo es extraer de la Base:

1. La lista de los problemas principales, por categorías como se mencionó antes.
2. La lista de las oportunidades explotables.

Ambas listas deben organizarse en orden de importancia o por el valor de su contribución para el crecimiento o el progreso de su área de responsabilidad.

FORMULE SUS OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos de un Plan de Mercadeo serán el resultado natural de los listados de problemas y

oportunidades. Los objetivos (y debe haber varios) deben ser específicos y determinables. Un objetivo debe identificar un resultado final, el que debe lograrse a través del plan dentro de un marco de tiempo específico. Los objetivos representan básicamente la solución deseada a un problema o la explotación de una oportunidad. Los objetivos son, en esencia el núcleo del Plan de Mercadeo, ya que todo lo que los antecede conduce a ellos y todo lo que los precede está orientado hacia su logro.

SUS SUPUESTOS

Los objetivos representan la solución deseada de los problemas o la explotación de las oportunidades. Todos los objetivos deben expresarse en términos de un resultado final específico.

Pero primero, defina sus supuestos.

Qué son?

Los supuestos son estimativos de las futuras condiciones de operación para su Plan de Mercadeo. Los supuestos son pautas para anticiparse a los acontecimientos que influirán sobre la ejecución de su plan.

Los supuestos deben describir su estimativo de desarrollos importantes o de condiciones ambientales que superan su control, los cuales son imposibles de predecir con exactitud pero que usted debe lidiar durante la ejecución de los mismos.

No se debe presentar ningún conjunto de Objetivos en su Plan de Mercadeo sin explicar primero los supuestos de los cuales dependan.

Supuestos típicos que se pueden relacionar con:

- Cambios en el Producto Interno Bruto
- Amenaza de paro en la industria clave.
- Tasa de inflación.
- Niveles anticipados de inventario en la industria (que posiblemente conduzcan a presiones en el precio).
- Estado de los principales competidores (posible aumento de la influencia de la competencia extranjera).
- Disponibilidad/costo de materia prima.
- Bienestar económico de una industria importante (o cliente).
- Sobre/subcapacidad de la industria
- Estado de la economía nacional.
- Innovaciones importantes esperadas (o inesperadas).
- Capacidad de la compañía (o falta de ellas).
- Patrones de crecimiento anticipados en la industria
- Reglamentación gubernamental.

Como expresar sus supuestos:

A. Divídalos en categorías:

Ejemplo:

Con respecto a la economía en general podemos suponer que:

1. El PIB aumentará 5% el próximo año.
- 2.
3. etc.

Con respecto a nuestra industria podemos suponer que:

1. La construcción de viviendas aumentará hasta una tasa anual de 2.1 millones hacia mitad de año.

- 2.
3. etc.

Con respecto a nuestra compañía y productos podemos suponer que:

1. La capacidad de producción para el Producto A, puede ser aumentada hasta 20% para abril 1.
- 2.
3. etc.

Nota: No es necesario elaborar supuestos sobre el rango completo de factores que componen la economía nacional y su ambiente competitivo, sólo sobre aquellos que puedan tener influencia en el logro de sus objetivos.

A. Sea lo más específico posible.

Ejemplo:

Se puede expresar un supuesto en cualquiera de las siguientes formas:

1. General: (El mercado del producto A está creciendo).
2. Específica: (El mercado del producto A aumentará el 12% en los próximos doce meses).
3. Cuantificada: (El mercado para el producto A aumentará el 12% en los próximos doce meses como resultado del descenso ininterrumpido de la tasa de interés y el aumento consecuente en vivienda hasta una tasa anual de 2.1 millones).

El grado hasta el cual se puede cuantificar un supuesto depende naturalmente de la información específica que usted tenga disponible en ese momento. Su lista de supuestos es un prelude de la mayor importancia para definir sus objetivos ya que en ella se identifican los factores que son en cierta forma impredecibles, incontrolables y que pueden afectar el logro de sus objetivos. Esto adquiere importancia especial durante la revisión habitual de su plan, en la que usted controla el progreso hacia el logro de sus objetivos y posiblemente se decida por la adopción de acciones alternativas de acuerdo a la situación.

Y AHORA, SUS OBJETIVOS

Una vez que han sido identificados sus supuestos, usted ya está listo para proponer la verdadera esencia de su plan de mercadeo: sus objetivos. En esta sección debe explicar en términos muy específicos los resultados finales deseados que usted persigue a través del plan.

Los objetivos no son metas de ventas y de ganancias. Más bien, los objetivos son resultados deseados que conducen a ventas y a ganancias. Recuerde: un objetivo debe representar la solución de una oportunidad.

Los objetivos típicos pueden referirse a:

- Hacer que su producto esté disponible o al alcance de un mayor número de compradores.
- Ofrecer una mayor satisfacción de las necesidades del cliente
- Ampliar o cambiar la distribución.
- Sacar ventaja de la principal debilidad de la competencia.
- Pasar a los compradores de un modelo en particular a otro modelo superior de mayor precio.
- Obtener la aceptación del cliente en un nuevo mercado, o para un producto nuevo.
- Superar la resistencia de los compradores, producida posiblemente por problemas previos en la calidad del producto que ya han sido solucionados.
- Llenar un vacío en el mercado generado por una nueva tecnología, un cambio en las actitudes

- del cliente, una nueva reglamentación gubernamental o un cambio en el ambiente económico.
- Penetrar un mercado o uno de los puntos fuertes de un competidor, al aprovecharse de un aumento en la capacidad de producción para ofrecer un mejor producto a un mejor precio.
- Elevar las ventas totales por cliente o por distribuidor.
- Establecer o aumentar las ventas repetidas.
- Eliminar pedidos pequeños en exceso o aumentar . las ventas promedios, etc.

Algunas preguntas que debe hacerse a sí mismo cuando esté formulando su objetivo de mercadeo.

1. Pueden realmente los clientes actuales utilizar la cantidad de producto que persigue mi objetivo?
2. Puede mi planta, en forma realista, fabricar el producto a un precio competitivo y en la cantidad necesaria?
3. El costo de la penetración de un nuevo mercado, sí es consistente con la contribución a la rentabilidad que se le asigna a mi área?
4. Es favorable el ciclo de vida probable del nuevo producto que estoy proponiendo a los objetivos de crecimiento a largo plazo de la compañía?
5. He definido en forma completa y objetiva las necesidades del cliente?
6. Qué tipo de reacciones puedo esperar de la competencia y cómo afectarán el logro de mi meta?
7. En qué medida afectará el logro de este objetivo específico a otros productos de la compañía?
8. Es compatible este objetivo con todos los demás de mi lista?
9. Están estos objetivos dentro de los parámetros y de mi círculo de responsabilidad?

Los objetivos deben ser específicos:

1. Cantidades específicas.
2. Marco de tiempo específico.
3. Producto, mercado o área geográfica específicos.

Cuantifique un objetivo en cuanto sea posible:

Ejemplo: Añadir 25 distribuidores al por mayor, el año próximo, cada uno de ellos con un promedio de ventas de \$9.000 el primer año y un potencial anual de \$ 24.000 en dos años.

Un objetivo, vago e inespecífico tiene poca oportunidad de evolucionar a un programa de mercadeo organizado; no es probable que produzca como resultado la solución de un problema, ni la explotación de una oportunidad, y muy seguramente no se convertirá en una actividad de mercadeo que se acepte con seriedad.

Su tarea en esta parte de su Plan de Mercadeo consiste en presentar una lista de objetivos cuantificados que usted considere que deben formar parte del conjunto básico de la actividad de mercadeo en su área de responsabilidad. Pero recuerde, primero formule sus supuestos.

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA

Mientras que los objetivos establecen resultados finales deseados, la estrategia describe la acción específica de mercadeo que usted recomienda para lograr estos resultados. En consecuencia la estrategia debe combinar las diversas armas del mercadeo, es decir: línea de producto y calidad, precio, promoción, publicidad, distribución, servicio al cliente, empaque, comercialización y actividades de ventas. Es el despliegue de estas armas lo que determina la efectividad de sus programas de acción. Además, un plan de mercadeo sólido, evaluará estrategias de alternativa y propondrá un programa secundario para lograr los objetivos en el caso en que el programa primario se empiece a alejar del blanco fijado.

EL LLAMADO A LA ACCION

La estrategia constituye la parte de acción de su plan. Las necesidades, deseos y actividades del cliente deben proporcionar el foco central para decidir y actuar. La forma para localizar, servir, motivar y satisfacer mejor al cliente, se convierte en la fuerza subyacente que guía los planes de acción .

Las estrategias describen las actividades específicas dentro del marco de trabajo.

Asignación de responsabilidades.

- Fechas límites.
- Prioridades.
- Recursos.

En otras palabras:

- Quién hace qué. . .
- Cuándo...
- En qué orden.. .
- Utilizando cuáles instrumentos de mercadeo.

El logro de sus objetivos es el propósito de cada uno de los planes de acción. Las estrategias deben vincularse a objetivos específicos si usted desea un plan viable. Los objetivos sin programas de acción no van a ninguna parte.

Los programas sin objetivos específicos terminan descoordinados en una actividad desperdigada con la consiguiente pérdida de dinero, esfuerzo y tiempo, lo cual producirá un nivel de costo - efectividad muy bajo.

Por tanto, inicie la descripción de cada programa de acción, explicando de nuevo el objetivo específico al cual está vinculado el programa.

Luego, explique la estrategia que será empleada.

DEFINICIONES:

Un "Programa de Acción" es todo el paquete global de acción. "Estrategias" son las actividades específicas dentro de ése paquete .

La Estrategia de Mercadeo abarca dos elementos básicos.

1. El mercado "blanco". Este sencillamente identifica a quién va dirigida la estrategia:

Cliente Industrial:

Código (Cuál industria)

Funciones (Cuál es la responsabilidad de su trabajo)

Aplicación (Para qué lo compra?)

Cliente Consumidor:

Demografía del Cliente (Edad, ingreso, etc.)

Localización (En dónde lo encuentro?)

Nivel de Calidad (Mi blanco son los clientes del modelo de alto precio o los del modelo económico)

2. La mezcla de mercadeo. Aquí se considera la interacción de las diversas armas de mercadeo

disponible en sus diversos grados de despliegue y de ejecución.

LA MEZCLA DE MERCADEO

Los programas exitosos por lo general se concentran en cuatro elementos estratégicos:

1. Producto.
2. Plaza, lugar (o servicio).
3. Promoción.
4. Precio.

Estos elementos se conocen como "la Mezcla de Mercadeo". Aquí se incluyen, para cada uno de ellos, varias sugerencias para enfocar su planeación de la estrategia. La lista, como es natural, puede ser infinita, pero las que mencionamos son las que están siendo más utilizadas y han sido más comprobadas.

A medida que va estudiando estas posibilidades estratégicas, deje volar su imaginación y permítale imponerse a su creatividad de mercadeo.

Usted se encontrará no sólo ampliando su lista de consideraciones estratégicas sino centrando su puntería en aquellas con mayor probabilidad de conducirlo a los resultados que usted está buscando. Es de vital importancia que usted investigue los cuatro elementos de la mezcla de mercadeo a medida que vaya formulando las estrategias para lograr cada objetivo definido.

Producto

Usted "corteja" a su cliente (o combate la competencia) a través de las características, los beneficios, el rendimiento y la originalidad de su producto. Usted puede sumarlos, cambiarlos, modificarlos y mejorarlos. Puede ampliar la línea (o consolidarla); añadir accesorios; ofrecer elección de colores; hacerlo más seguro; mejorar la calidad; aumentar su vida útil o su eficacia. Usted puede introducir un nuevo producto que satisfaga las necesidades de nuevos estilos de vida o nuevas tecnologías y cumplir con los requisitos ecológicos gubernamentales o municipales. Usted puede rediseñar el producto para ahorrarle tiempo y dinero al Cliente. Usted puede hacerlo compatible con los accesorios del competidor o con procedimientos o equipo de uso común. Usted puede comprar un producto y revenderlo en lugar de fabricarlo, o viceversa. Usted puede adquirir un producto parcialmente manufacturado y añadirle mayor valor. Usted puede hacer manufactura privada o dar licencia a otro fabricante; comprar derechos de patente; adquirir el fabricante de un producto competidor o complementario.

El punto importante es ofrecer un producto o servicio centrado hacia satisfacer las necesidades y deseos del cliente, y que le proporcione la máxima satisfacción al comprador.

Plaza, lugar (o Servicio)

Usted puede facilitar al comprador el lugar de compra; de obtener información o servicio técnico; de solucionar problemas; de usar, manejar o mantener su producto, y de obtener reparaciones. Puede cambiar su canal o patrón de distribución; añadir o retirar mayoristas; organizar sus representantes de ventas o establecer una fuerza de ventas cautiva; abrir bodegas para una mejor entrega; proporcionar servicios especiales de ingeniería de venta a los compradores. Usted puede facilitar a los distribuidores o clientes el manejo, existencias e inventario de sus productos. Usted puede vender por catálogo o correo; dar una prueba gratis de 10 días. Puede organizar una red de centros de servicio que proporcione una atención de emergencia extra-rápida; tener un plan de arriendo o de préstamos. Puede añadir vendedores o asignar hombres claves a los clientes especiales.

Promoción

Usted distribuye información (a través de publicidad, folletos, ferias comerciales, avisos y conferencias de prensa), fomenta la toma de conciencia y las preferencias, obtiene la confianza del comprador, gana exposición, elimina las barreras de comunicación, mejora el empaque y el mercadeo y ofrece incentivos. Puede establecer programas de publicidad cooperativos; proporcionar equipos de promoción a los concesionarios; añadir o eliminar incentivos a los mayoristas o concesionarios. También puede ofrecer incentivo en mercancía al comprador o descuentos especiales por pedidos tempranos o fuerza de estación. Organizar un programa de puntos de venta con exhibición de mercancía; empaquetar su producto en forma más conveniente o atractiva; lograr una mejor exposición de su producto ante el comprador potencial. Puede ofrecerle al usuario seminarios, clínicas de entrenamiento o lecciones gratis. Usted puede atraer a clientes especiales, motivos o grupos de interés, puede así mismo recurrir al orgullo, el snobismo o la exclusividad. Usted puede proporcionar equipos de demostración o muestras, exhibiciones gratis de mercancía o montar una exhibición especial para un concesionario.

Precio

Usted da un valor por dinero pagado al nivel de calidad que usted elija. A veces iguala la competencia y derrota a su competidor o al precio, al nivel que sea más compatible con las metas de volumen y crecimiento que usted persiga. Puede ofrecer descuentos especiales por final de estación o por inventarios. También elevar el precio para ser más selectivo, cubrir costos de una garantía exclusiva o por servicios especiales posventa. Puede además, disminuir el precio para atraer más clientes; reducir el costo de un producto cambiando su diseño o materiales. Se pueden ofrecer "trade-ins" (el suyo por uno nuevo), reembolsos, accesorios gratis, bonificaciones. Puede ofrecer precios favorables por volumen a distribuidores o a usuarios de cantidad; ofrecer buenos precios para almacenes de cadena; ofrecer transporte, entrega o correo gratis para pedidos que excedan cantidades determinadas. También puede ofrecer ganancias más atractivas o descuentos en productos seleccionados para estimular pedidos en una mezcla de productos más favorable. Puede ofrecer términos de pago más prolongados, facturación diferida o descuentos por pronto pago.

Una vez que haya investigado a fondo los cuatro elementos de la mezcla de mercadeo, seguramente ya ha empezado a calificar mentalmente las estrategias de mejor potencia en términos de contribución a sus objetivos. De ellas se derivan sus dos estrategias: la primera y la alternativa. En este punto vale la pena revisar de nuevo sus supuestos para asegurarse que no existan obstáculos graves para las estrategias que está considerando.

Análisis y Evaluación de la Estrategia:

Antes de finalizar sus estrategias, analícelas, evalúelas en busca de posibles conflictos que pueden infligirles una auto-derrota. Los criterios para evaluar las estrategias específicas de cualquier programa son:

- A. Compatibilidad interna ¿Es compatible la estrategia específica con el objetivo?
Por ejemplo una estrategia dirigida hacia un blanco de mercado reducido puede no ser consistente con un objetivo de volumen grande de ventas. Otro ejemplo, un precio más alto puede no ser compatible con un objetivo de aceptación amplia.
- B. Compatibilidad externa. ¿Es compatible la estrategia específica con el ambiente externo del mercado?
Es decir una estrategia dirigida hacia una tasa de crecimiento alta dentro de un mercado de bajo crecimiento, o la estrategia orientada hacia una mayor calidad y a la sofisticación del producto (y por ende a un mayor precio) dentro de un mercado inundado de modelos o sustitutos baratos.
- C. Disponibilidad de los recursos.

Está basada la estrategia específica en personas, dinero, producción, materiales, etc., que tengan probabilidad de no estar disponibles oportunamente?

D. Tiempo.

Son compatibles la estrategia y sus fechas límites, con el marco de tiempo establecido en el objetivo? Se ha asignado suficiente tiempo? Está realmente disponible ese tiempo?.

0 Factor de riesgo. ¿Cuántos recursos totales están comprometidos?

Pondrá en peligro el logro del objetivo total alguna variación significativa o falla de la estrategia específica? Tenga en cuenta que el riesgo de la falla potencial aumenta en forma importante en la medida en que se prolonga el tiempo asignado a la estrategia específica.

Requisitos del programa de Estrategia:

- A. Deben cumplir los plazos.
- B. Deben controlar desarrollo.
- C. Deben asignar los recursos.

Requisitos para la ejecución del programa de Estrategia:

- A. Las estrategias deben informarse a todos los involucrados en su ejecución (vendedores, distribución, publicidad, bodegas, planta, etc.).
- B. En las estrategias se debe considerar el momento más oportuno de la actividad involucrada (es decir factores estacionales, ciclos de compra, condiciones económicas, etc.).
- C. Las estrategias pueden requerir motivación para asegurar su ejecución (empaques especiales, publicidad, bonificaciones, premios, descuentos, etc.).

Urgencia del Programa:

Un Programa de Mercadeo debe tener implícita una acción inmediata, de lo contrario sólo es una declaración de intención y probablemente perderá el sentido de urgencia. Con el paso del tiempo, probablemente fracasará en el desarrollo de un curso de acción favorable.

Tres razones para desarrollar Estrategias de Alternativa:

1. Para que usted se asegure de haber analizado todas las alternativas y se haya dado la oportunidad de elegir las mejores.
2. Para que usted tenga cursos de acción alternos listos para poner en marcha en el caso de que le falte la estrategia primaria, o si los cambios en sus supuestos o en el ambiente de mercadeo hacen poco eficaz su estrategia primaria.
3. Para que usted esté preparado para anticipar cualquier estrategia en contraposición por parte de la competencia.

No se requiere explicar en detalle las estrategias alternas en su Plan de Mercadeo. De hecho, al hacerlo se pueden crear confusiones o interferir en la puesta en marcha sin contratiempo de las estrategias que usted eligió como su programa primario de acción. Bastará con una declaración breve que incluya su cuidadosa consideración de las alternativas y su estado de preparación para ejecutarlas en caso de que sea necesario.

Coordínese con otras funciones de la Compañía:

Sus programas de acción no serán eficaces y confiables a menos que sean compatibles y se puedan coordinar con las demás funciones dentro de la compañía, como por ejemplo con ingeniería, producción, personal y financiera .

Nota: Es útil y deseable resumir en su Plan de Mercadeo los programas principales que afectarán el mercadeo de su producto aunque la responsabilidad de llevar a cabo el programa recaiga en áreas diferentes al departamento de mercadeo.

Los programas y estrategias deben estar basados en las áreas fuertes de la compañía; tener en cuenta sus limitaciones y los supuestos sobre el futuro, si se desea que los programas de acción sean viables.

PRESUPUESTO

El costo recomendado de un programa de mercadeo es esencial para lograr una consideración seria por parte de la gerencia y su aprobación. Se deben identificar los costos de cada una de las diversas funciones de mercadeo. El plan debe incluir una justificación de la necesidad de cada ítem de costo, en la medida en que se relacione con las necesidades del producto y de la rentabilidad bruta que debe ser generada por las ventas.

Pero sea precavido, la elaboración del presupuesto no debe ser reemplazada por planeación, de lo contrario el objetivo primario cambiará de generar ganancias a ahorrar dinero.

EL PRESUPUESTO SIGUE A LA ESTRATEGIA

La elaboración del presupuesto de mercadeo, se relaciona directamente con la actividad precedente de planeación: Las estrategias. Como es obvio, debe seguir al desarrollo de sus programas de acción . Las estrategias proponen su plan de ataque. El presupuesto especifica cuánto costará tal plan.

Aísle su responsabilidad.

Los costos totales de mercadeo en una compañía dada, están por lo general compuestos por todos los costos involucrados en el proceso de tomar el producto manufacturado y ponerlo en manos del cliente. Muchos de estos costos pueden muy bien ser debidos a funciones o a actividades que no necesariamente forman parte de su plan de mercadeo, o no son de su área de control y de responsabilidad. No obstante son factores de costo que deben ajustarse en la asignación total de recursos (fondos) disponibles para mercadeo. Un primer paso para establecer un presupuesto para su plan de mercadeo en particular, es aislar su responsabilidad.

COSTOS DE MERCADEO

Para poder identificar mejor los costos de mercadeo y aislar su área de responsabilidad, es útil separar los costos en dos categorías amplias, a saber:

1. Costos de obtención de pedidos (Venta, publicidad, promoción. incentivos, costos de crédito, empaques, comercialización, etc.)
2. Costos de satisfacción de pedidos (carga, bodegaje, inventario, procesamiento de pedidos,

facturación, etc.)

Todos estos costos están directamente relacionados al proceso de poner el producto manufacturado en manos del cliente.

Pero usted muy seguramente notará que su Plan de Mercadeo, incluyendo sus objetivos y estrategias se refieren casi en su totalidad al proceso de obtención de un pedido. Su despliegue creativo de la mezcla de Mercadeo tiene como propósito primordial obtener el pedido.

Usted también podrá observar qué costos para satisfacer un pedido son más fijos y menos controlables por parte suya que los costos de obtención del pedido. Entre más grande sea la variación y el nivel de control de los costos de obtención del pedido, mayor será su responsabilidad como planificador para manejar dichos costos en forma eficiente. La oportunidad que surge de esa responsabilidad es la de generar una contribución favorable a la rentabilidad, por parte de su área de responsabilidad.

COMO SE ESTABLECEN LOS PRESUPUESTOS

En términos generales existen tres maneras de originar un presupuesto:

1. El método mecánico: El presupuesto simplemente sin esfuerzo como un costo histórico porcentual, o un simple cómputo de lo que queda después de contabilizar todos los costos de producción, impuestos y ganancias proyectadas.
2. El método de tareas: El presupuesto va definiéndose de abajo hacia arriba a medida que los niveles de administración más bajos calculan lo que necesitarán para llevar a cabo sus tareas específicas.

Sí bien el método mecánico es sencillo y fácil de dictar, ignora el potencial de la obtención del pedido y de contribución a la rentabilidad de una actividad de mercadeo bien planeada.

El método de tareas, por otra parte, es poco práctico ya que el nivel gerencial recibe muy poca información en cuanto a la forma en que se gastarán los fondos, lo cual hace difícil la relación de los gastos a la contribución a la rentabilidad.

Lo cual conduce a:

3. El método cooperativo: Este es un método que incluye tres etapas en las cuales:
 - A. La Alta Gerencia envía a los niveles inferiores un cálculo flojo (basado) en sus objetivos de corporación, como una guía de planeación para la asignación de fondos de mercadeo.
 - B. Los planificadores de mercadeo desarrollan sus estrategias dentro de los parámetros generales de la cifra de la gerencia, pero con la libertad para recomendar excepciones que estén apoyadas con detalles completos que justifiquen todas las peticiones.
 - C. La Alta Gerencia revisará todos los planes de mercadeo que requieran presupuestos detallados y decidirá una cifra final aprobada.

Las fases A y B implican una gran cantidad de comunicación durante el proceso planificador, entre las distintas áreas de mercadeo y la Alta Gerencia. Si bien este último método es sin lugar a dudas el más difícil y dispendioso, es también el más eficaz.

DECISIONES

Asigne las cifras presupuestadas a las estrategias y las actividades de mercadeo con las entradas disponibles más contables: informes históricos, contabilidad, agencia de publicidad, departamentos de compras y de personal.

A medida que comienza a asignar los fondos al rango completo de actividades de mercadeo, usted comienza a enfrentarse cada vez con mayor número de decisiones que requieren de juicios entre las distintas alternativas.

- Es suficiente esta cantidad de dinero para lograr este objetivo por medio de esas estrategias?
- Si se necesita más dinero, de cuál otra actividad podrá sacarlo?
- Está el potencial de contribución de este producto de acuerdo con la solicitud de presupuesto?
- Vale la pena el potencial de contribución para solicitar fondos adicionales a la gerencia?
- Se lograría un resultado final igualmente favorable a un menor costo al utilizar las alternativas?
- Cubre mi presupuesto adecuadamente todos los elementos necesarios de la mezcla de Mercadeo?
- Están siendo asignados los costos en forma realista según el análisis del ciclo de vida del producto?

Al responder a estos interrogantes usted estará confiándose en un presupuesto bien balanceado, trabajable y controlable. Evite sin embargo inflar la solicitud de presupuesto basándose en la teoría de la "la gerencia lo recortará".

Más bien, añada un fondo para imprevistos que le permita cubrir costos inesperados.

A medida que vaya finalizando cada cifra importante del presupuesto, explique el porqué de cada asignación en particular con base en las necesidades del producto, las actividades necesarias para satisfacerlas y el potencial de ganancias que conllevan.

VERSATILIDAD Y CONTROL

¡ El Manejo Gerencial es ejercer Control!

El presupuesto de mercadeo requerirá un control constante para mantenerlo en el objetivo. En esencia, su presupuesto es el mecanismo de control por medio del cual usted recorre la vía trazada hacia el logro de sus objetivos de mercadeo.

Si sus gastos están superando sus cálculos:

- Por qué?
- Cambiaron sus supuestos?
- Se deben modificar sus objetivos?
- Hemos seleccionado las mejores estrategias?
- Serán mejores las estrategias alternas?
- Lograremos llegar a un equilibrio?
- Debemos pensar en recortes presupuestales y si es así, en dónde?
- Existen influencias externas imprevistas que estén causando esta variación?
- Qué debo hacer con respecto a esta variación del inmediato? (Si debo hacer algo?)

Si los gastos están por debajo de los cálculos:

- Por qué?
- Está llevándose a cabo la estrategia como se planeó?
- Están las variaciones indicando nuevas o más amplias oportunidades no previstas o

- consideradas?
- Estamos logrando nuestras metas sin los gastos planeados?.
- Si la estrategia es más efectiva de lo que se anticipó, debemos añadir fondos para acelerar las ganancias?

ORGANIZACION APROPIADA

Organice su presupuesto por categorías, preferiblemente por la responsabilidad de la función de mercadeo:

Ventas
Publicidad
Investigación
Servicios a los Clientes, etc. . .

Cada segmento de su presupuesto de mercadeo que pueda ser identificado con la responsabilidad de una persona proporciona tanto los medios de acordar lo que debe hacerse, como la asignación de responsabilidad en cuanto al control de gastos.

También debe contar con la ayuda de su departamento de contabilidad y de los programadores del computador. Al organizar su presupuesto en una forma compatible con el sistema de manejo de información de su compañía, usted estará en capacidad de mantener un flujo constante de información exacta del presupuesto. Insista en recibir la información que usted necesita cuando así lo requiera y en la forma que le sea más útil. Sin embargo, sea realista, no pida informes ni listados que usted no va a utilizar o que sean tan voluminosos que hagan difícil la extracción de la información.

Cuando se presentan variaciones, ascendentes o descendentes, es siempre prudente revisar sus supuestos. Si alguno de ellos no se cumplió, usted podrá señalar la causa de la variación presupuestal y ejecutar la acción correctiva de inmediato.

Su presupuesto debe ser lo suficientemente versátil como para ajustarse con prontitud a los cambios en las condiciones de operación o de mercadeo (ganancias, flujo de caja, cambios en la economía, variación en ventas, oportunidades ampliadas, factores estacionales, situaciones competitivas, etc.)

Y debe proporcionarle el control que usted necesita para supervisar y determinar el rendimiento de los programas (y de la gente) involucrada en el plan.

Revise su Presupuesto con regularidad.

Para saber en cualquier momento en dónde está.

Para enterarse de lo que está sucediendo o de lo que no está sucediendo.

Para estar en posición de responder a las variaciones con decisión.

Es de especial importancia que usted planee una revisión de su presupuesto por lo menos una vez al mes.

Pronósticos (proyecciones).

Se deben incluir en este paso final de su plan de mercadeo las proyecciones del volumen de ventas y de la rentabilidad anticipada. Por la tanto, la Alta Gerencia tendrá ante sí un cuadro completo y global de lo que, en forma realista, puede esperarse en términos de contribución financiera de un área de responsabilidad determinada. La revisión habitual de estas proyecciones comparándolas con el

rendimiento real será útil para señalar problemas u oportunidades adicionales que puedan estar causando variaciones.

Proyectando ventas y ganancias.

Aquí, en esta última sección de su Plan de Mercadeo, usted presentará la proyección completa de ventas, costos, ganancias brutas y ganancia previa a impuestos. Esto le proporcionará a la gerencia un perfil financiero global de lo que puede esperarse de su área de mercadeo en términos de ingresos (ventas) y contribución de rentabilidad a los objetivos de la corporación.

Unidades de control

Sus proyecciones de volumen de ventas deben discriminarse en unidades de control principales y secundarias.

Las principales serán las divisiones de la compañía y los productos o líneas de productos más importantes.

Las secundarias serán una o más agrupaciones dentro de una unidad de control principal, es decir: Tipos específicos del producto, áreas geográficas, territorios de ventas, mercados, etc.

En la mayoría de las compañías, las proyecciones de rentabilidad o de volumen de ventas se efectúan para todas las unidades de control principales y también para muchas de las secundarias. (La proyección de las ganancias brutas implica la asignación necesaria de costos). Este detalle de planeación le proporciona, a usted y a la alta gerencia, la información completa sobre las fuentes de ingresos anticipadas. Simultáneamente, usted está estableciendo para sí mismo, una hoja de verificación de rendimiento para poder señalar con prontitud en dónde están ocurriendo variaciones. Por tanto, usted estará en una mejor posición para adoptar la acción, correctiva o de explotación, más pronto, en forma más efectiva y con mayor decisión.

Su proyección de las ventas y las ganancias completan la preparación de su Plan de Mercadeo. Una vez aprobado por la gerencia, éste se convertirá en su gráfica de la actividad de mercadeo para el año siguiente o por el tiempo que dure el plan.

ES DE VITAL IMPORTANCIA QUE USTED
EMPIECE A EJECUTAR SU PLAN
INMEDIATAMENTE