

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC  
DEPOSITO LEGAL

PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO  
"EL PLAN ANUAL DE MERCADEO"



Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala

JOSE LISANDRO RECINOS BARRO

En el acto de su investidura de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el Grado Académico de

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1980

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central  
Sección de Tesis

DL  
03  
T(14)

JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano:	Lic. Alfonso Velásquez Pérez
Secretario:	Lic. Saúl Morales Fernández
Vocal Primero:	Lic. Alfredo Morales Taracena
Vocal Segundo:	Lic. Enrique Contreras Marroquín
Vocal Tercero:	Lic. Raymundo Rodríguez
Vocal Cuarto:	Br. Gilberto Antonio Escribá Ovando
Vocal Quinto:	Br. Francisco Humberto Orellana

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN  
GENERAL PRIVADO

Decano:	Lic. Maximino Ruano Ayala
Secretaria:	Lic. Marta Estela Rivas Ibarra
Presidente:	Lic. Ovidio Calderón Galicia
Secretario:	Lic. Jorge España Pinetta
Examinador:	Lic. Francisco R. Posadas Figueroa
Examinador:	Ing. Edgar Muñoz Lima
Examinador:	Lic. Carlos Castro Roca

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

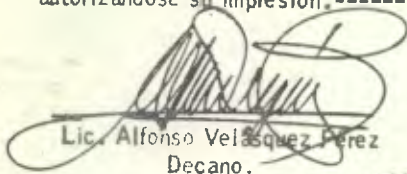
Edificio "E"

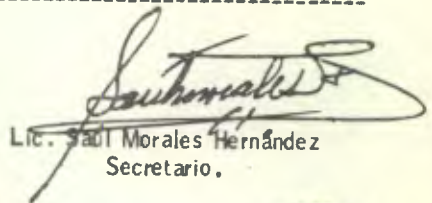
Ciudad Universitaria, Zona 12

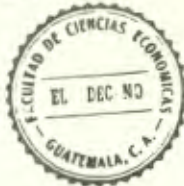
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA,  
DIEZ DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA.

Con base en el dictamen rendido por el Licenciado Juan José Cáceres Donis, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de Escuela, se acepta el trabajo de Tesis denominado "EL PLAN ANUAL DE MERCADEO" que para su graduación profesional presentó el señor José Lisandro Recinos Barro, - autorizándose su impresión.

  
Lic. Alfonso Veásquez Pérez  
Decano.

  
Lic. Saul Morales Hernández  
Secretario.



nder.-

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "E"

Ciudad Universitaria, Zona 12

GUATEMALA, CENTROAMERICA

Guatemala, 29 de septiembre de 1980

17.95  
3286

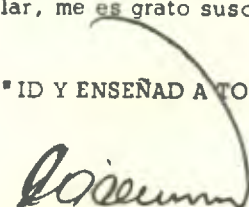
Lic. Alfonso Velásquez Pérez  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas  
Presente

Señor Decano:

En virtud del nombramiento de esa Decanatura recaído en el sus--  
crito para asesorar el trabajo profesional de tesis, previo a optar al título de -  
Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado del Br. José -  
Lisandro Recinos Barro, intitulado "EL PLAN ANUAL DE MERCADEO", por este  
medio me permito informarle que he procedido a revisar y discutir con el Br. ---  
Recinos Barro todos los puntos contenidos en el referido trabajo, habiendo me--  
recido mi total aprobación, en virtud de lo cual respetuosamente recomiendo --  
que le sea aceptado para ser discutido durante su acto de graduación.

Sin otro particular, me es grato suscribirme del señor Decano, muy  
atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. JUAN JOSÉ CACERES DONIS  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 775

MdeL.

## DEDICO ESTE ACTO

A Dios, Nuestro Señor

"Porque de tal manera Amó Dios al mundo, que ha dado a su Hijo unigénito, para que todo aquel que en él cree, no se pierda, mas tenga vida eterna".

- Juan 3:16 -

A Jesucristo, Nuestro Salvador

"Yo soy el camino y la verdad y la vida, nadie viene al Padre, sino por mí".

- Juan 14:6 -

A mis Padres

Coronel Miguel Angel Recinos Sandoval  
Feliciano Barro de Recinos

"Amalgama de sacrificios y esfuerzos en pro de un molde que hoy forma con este Acto, la gracia de la recompensa y la gratitud imperecedera para ellos".

A mi Esposa

Beatriz Jordán de Recinos

"Obsesión de amor espiritual, temple virtuoso, comprensión y estímulo de fortaleza acompañándome a diario en mi camino".

A mi Hijo

José Lisandro Recinos Jordón

"Inspiración de Dios, un haz de voluntad para servir en bien, por quien todo esfuerzo es eterno".

A mi Abuela

Elbisa Estrada vda. de Barro

"Proyección sentimental de sus virtudes, esperanza viva por quien el respeto y la admiración es loable".

A mis Hermanos

Miguel Angel

Julio César

Sara Marcelina

Vilma Haydeé

"Cuatro creaciones de sangre, cuatro actitudes de comprensión, amistad, fidelidad y cariño... Cuatro formas en una de decir: AMOR".

A mis Tíos, Primos y demás Familiares

"Sangre de mi sangre, líquido de mi orgullo, generaciones de esperanza vertidas en mi esencia que alumbran mi apellido".

A la Sra. Janette Morales de Crespo

"Sublime rayo de luz que iluminó mi camino en veredas de momentos difíciles... No podré olvidarlo".

A mi Suegra  
Sra. Adela Morales Schuman

"En cuyo haber de paraje recóndito turístico, plasmé  
la inspiración de la voluntad de edificar este momen-  
to... Gracias".

A mis Cuñadas y Cuñado

Lisette Portillo de Recinos  
Irma Morales de Recinos  
Michelle Jordán de Gálvez  
Marcela Jordán de Castillo  
Carlos Enrique Hurtado Flores

"Cuatro rosas de cándida belleza y un clavel de púr-  
pura encendido, en cuyo jardín de almas, descansa  
el néctar de la honestidad y el rocío de la herman-  
dad sincera".

A mis Amigos y compañeros  
en especial a Jorge Alfredo Montenegro Noriega

"Sueños de juventud, momentos de lucha, desvelos  
de saber, que permanecerán en el umbral de mis re-  
cuerdos escritos en letras de oro".

A la Empresa  
Gutiérrez Machado Publicidad

"Universidad de la Vida, Templo del Conocimiento  
y la enseñanza, donde forjé mis primeras inquietudes  
en pro de la experiencia... Un modesto reconoci-  
miento a ese valor".

A mi Patria Guatemala

A la Universidad de San Carlos

A la Facultad de Ciencias Económicas.



# CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
Una Introducción que debe Leerse .....	
Primera Parte TEORIA Y PRACTICA .....	15
I Definición .....	17
II Responsabilidad de la Preparación del Plan .....	19
III Obtención de la Información para Elaborar el Plan .....	22
IV Obtención del Compromiso del Plan .....	26
V Presentación del Plan .....	28
VI Responsabilidad de la Aprobación del Plan .....	29
VII Distribución del Plan .....	29
VIII Uso del Plan .....	30
IX Variedad o Tipos de Planes .....	30
Segunda Parte PLANEACION .....	41
X ¿Qué es la Planeación de Mercadeo? .....	43
XI Perspectivas de la Planeación de Mercadeo a Cor	

	to Plazo .....	48
	11.1 El Principio de la Precisión .....	48
	11.2 El Principio de la Flexibilidad.....	48
	11.3 El Principio de la Unidad .....	48
XII	Elementos Principales del Plan .....	50
	12.1 Análisis .....	50
	12.2 Pronósticos .....	51
	12.3 Objetivos .....	53
	12.3.1 Naturaleza y Tipo de los Objetivos...	56
	12.3.1.1 Objetivos Individuales Colectivos....	57
	12.3.1.2 Objetivos Generales y Particulares...	57
	12.3.1.3 Objetivos Básicos, Secundarios y Co- laterales .....	58
	12.3.1.4 Objetivos a Corto y Largo Plazo .....	59
	12.3.1.5 Objetivos Naturales y Subjetivos o Ar- bitrarios .....	59
	12.4 Metas .....	60
	12.5 Estrategias .....	61
	12.6 Programas de Acción .....	61
	12.7 Métodos .....	62
	12.8 Tácticas .....	63
	12.9 Premisas .....	63
XIII	Propósitos del Plan .....	66
	13.1 Definición del Problema .....	66
	13.2 Aprobación .....	67
	13.3 Continuidad .....	67
	13.4 Uniformidad .....	67

	13.5	Operaciones .....	68
XIV		Características que el Plan debe Poseer .....	68
	14.1	Sencillo y Fácil de Comprender.....	68
	14.2	Creible y Preciso .....	69
	14.3	Compatible con Factores Internos ....	70
	14.4	Correlatividad .....	71
	14.5	Subraye la Selectividad .....	71
	14.6	Meticulosidad .....	72
	14.7	Ventaja Visible .....	72
	14.8	Flexibilidad .....	73
XV		Ventajas del Plan .....	73
		Tercera Parte PREPARACION .....	75
XVI		Preparación del Plan Anual de Mercadeo .....	77
	16.1	El Libro de Hechos del Producto .....	78
	16.1.1	Definición .....	78
	16.1.2	Propósito .....	78
	16.1.3	Sugerencias para la Preparación .....	79
	16.1.4	Recomendaciones de Formato .....	81
	16.2	El Libro de Trabajo Diario .....	82
	16.2.1	Definición.....	82
	16.2.2	Propósito .....	84
	16.2.3	Sugerencias para la Preparación .....	85
	16.2.4	Recomendaciones de Formato .....	87
XVII		Recomendaciones para la Preparación del Plan ..	88

	<u>Pág.</u>
XVIII Preparación del Formato para el Plan .....	91
18.1 La Parte Escrita .....	91
18.2 Los Cuadros Financieros y Mercadológicos.....	92
18.2.1 La Estructura de Precios y Utilidades .	93
18.2.2 Cuadro de Colocación de Medios ....	94
18.2.3 La Hoja de Promociones .....	94
18.2.4 El Estado de Pérdidas y Ganancias....	95
XIX Implementación del Plan .....	95
Cuarta Parte FORMATO.....	97
XX Formato para el Plan Anual de Mercadeo .....	99
XXI Desarrollo del Presente Año .....	100
XXII Recomendaciones .....	101
XXIII Efecto de la Recomendación en el Estado de Pérdidas y Ganancias .....	101
XXIV Generalidades .....	103
24.1 El Mercado .....	103
24.1.1 Tamaño .....	103
24.1.2 El Consumidor.....	103
24.1.3 Precio.....	104
24.1.4 Inversión de la Competencia .....	105
24.1.5 Otros .....	106
24.2 La Marca.....	106
24.2.1 El Producto .....	106

	<u>Pág.</u>	
24.2.2	Producción .....	107
24.2.3	Investigación del Producto .....	107
24.2.4	Investigación de Mercados .....	108
24.2.5	Otros .....	108
XXV	Oportunidades y Problemas .....	108
25.1	Oportunidades .....	108
25.2	Problemas .....	109
XXVI	Estrategias .....	110
26.1	Mercadeo .....	110
26.2	Inversión (Gastos) .....	110
26.3	Publicidad .....	110
26.4	Medios .....	112
26.5	Promociones .....	115
26.6	Distribución .....	116
XXVII	Test e Investigación .....	117
XXVIII	Anexos .....	117
1.	La Estructura de Precios y Utilidades..	119
2.	Cuadro de Colocación de Medios ....	121
3.	La Hoja de Promociones .....	123
4.	El Estado de Pérdidas y Ganancias....	125
Quinta Parte	CASO .....	127
XXIX	Introducción al Caso .....	129
XXX	Fábrica de Helados "Copo de Nieve, S.A." (Ca- so).....	130

	<u>Pág.</u>
APENDICES .....	157
A    Formato del "Libro de Hechos del Producto" .....	159
B    Formato del "Libro de Trabajo Diario" .....	165
C    El Plan de Acción .....	167
CONCLUSIONES .....	181
RECOMENDACIONES .....	187
BIBLIOGRAFIA .....	193

UNA  
INTRODUCCION  
QUE  
DEBE  
LEERSE

"Sabemos que la empresa persigue un fin económico, pero quizás no tengamos en cuenta que ello se logra cada vez que ganamos y conservamos un cliente que prefiera negociar con nosotros, adquirir nuestros productos o servicios y mantenerse fiel a ellos."

- J. L. R. -

Hoy en día, hablar o escribir acerca de Mercadeo (Mercadotecnia, Comercialización o Marketing) es fácil, la literatura sobre el tema crece día a día. Lo difícil es hacerlo, practicarlo, y es que, aunque parezca inverosímil, no es necesario pasar por una universidad para tener mentalidad de Mercadeo; los estudiosos pueden darnos la descripción de la Actividad, el conocimiento de las funciones, incluso, el Concepto, pero lo otro, Mercadeo como Actividad y Filosofía, está o no en la gente, se alimenta con la práctica... se vive.

Por esa razón es común aprender poco de quienes enseñan Mercadeo y mucho de quienes en la práctica lo hacen.

Sin embargo, hay que reconocer la evidencia de la enseñanza de Principios, que la universidad dogmáticamente nos delinea; pues ella conlleva su aplicación a situaciones concretas, adquirir principios equivale pues, a adquirir métodos o formas de resolver problemas concretos, que sólo pueden ser adquiridos plenamente a través de su aplicación. Toda acción deliberada, incluido desde luego, el comportamiento de Mercadeo, conlleva una predicción respecto de lo que probablemente sucederá, si se realiza una cierta acción. Y tal predicción se basa en Principios.

A lo largo de este modesto trabajo se propone un concepto de ese mismo principio, es decir, un método que ayude a resolver en parte, la problemática de la planeación de Mercadeo a corto plazo, en nuestro medio. Este método es denominado "El Plan Anual de Mercadeo". Antes de penetrar en el contexto de este concepto, se hace menester tratar de describir a grandes rasgos, ¿qué es Mercadeo? y ¿qué es un Plan?, pues sólo comprendiendo el significado de estos dos parámetros lograremos vi-



venciar en alto grado la estructura sobre la cual descansa el "Plan Anual de Mercadeo". Baste decir que ambos conceptos desde un punto de vista práctico, son sumamente complejos y por ende, difíciles de describir, no obstante, efectuaremos un ensayo de los mismos, basados en la concepción empírica, no sin antes hacer mención que toda Teoría Empírica tiene un fundamento que se ampara en la experiencia como consecuencia de la práctica, de ahí, surge el valor sencillo que pueda dársele en esta nota introductoria a la descripción de los términos en cuestión; pues bien, empecemos:

Desde un punto de vista teórico-filosófico se denomina Mercadeo a la Actividad de la empresa, dirigida desde y hacia el mercado consumidor, en un proceso que permite mover los productos y servicios desde productor a usuario en las mejores condiciones de rentabilidad final.

Es asimismo, la Actitud de un individuo que antepone a cualquier actividad empresarial dos orientaciones básicas que justifican sus decisiones: el consumidor, cliente o mercado y las utilidades, ganancias o rentabilidad.

Y es, finalmente la Filosofía que reemplaza la anterior etapa impregnada por la producción.

Diversos términos han sido propuestos para reemplazar en idioma Español un vocablo de tan variadas y controvertidas connotaciones; todos han fracasado o son mantenidos por orgullo nacionalista, al menos en Latinoamérica. De algún modo, todos ellos, Mercadotecnia, Mercadeo, Comercialización o Marketing, representan la pauta de un producto en el mercado, excluyendo la investigación y el planeamiento previos, o al menos la

actitud y la filosofía anteriores a que el producto exista.

Y el producto continúa siendo el principio y el fin de todas las cosas. Se mira hacia dentro desde el instante de crearse la empresa: es algo así como preocuparse permanentemente por desembarazarse de la mercancía.

Hay una razón histórica para que ello ocurra y el mercado no opere; toda empresa nació en virtud de un mercado potencial para los productos que ella fabricar, comercialmente la operación era posible; no existía competencia decisiva, se contaba con apoyo estatal para sustituir importaciones y se podía iniciar la operación en pequeño mientras se crecía al amparo de una demanda creciente y ávida de consumo.

El Mercado, fácil de identificar, era abastecido en la medida de lo posible y en muchos casos, las previsiones eran superadas por los pedidos, poniendo en jaque a la incipiente maquinaria de producción.

Digamos que esto aconteció en la década del cincuenta (50)...

La preocupación lógico y posterior fue convertir a la fabricación en masiva, para que no quedara supeditada a los vaivenes de la demanda: Las universidades proveyeron a los técnicos en producción y se especializó al operario a pasos acelerados. Esto hizo perder de vista que en realidad, lo único que justificaba el ansia de las empresas para no quedar atrás era su necesidad de Mercados y no tanta de productos.

La consecuencia es contemporánea: Cantidades de bienes

almacenados sin demanda; grandes organizaciones pensadas para épocas felices; desesperación ante máquinas paradas cuyos costos aumentan al producir a medio tiempo; ansiedad de saber qué es Mercadeo y si podrá resolver el problema...

El Mercadeo también es contemporáneo y su auge pertenece a la era actual en nuestro medio. Mediante su práctica procuramos conocer las necesidades, deseos y valores del consumidor, para así coordinar e integrar las funciones que lo constituyen (mezcla de Mercadeo) y cuya suma está destinada a satisfacer esas necesidades, deseos y valores.

Esta mezcla de Mercadeo o actividades que lo conforman, por lo general suelen incluir: La Investigación, que permite conocer todos los factores del Mercado y los que en él influyen: cliente, usuario, competencia, precios, ventas, promoción, publicidad, distribución, etc.

La Planeación y Desarrollo del Producto, para que las innovaciones y perfeccionamiento del mismo se realicen acorde con los deseos del mercado y para que se efectúen anticipándose a la competencia: La Marca, el Envase, el Empaque, la Etiqueta, Almacén de Mercadeo, Política de Precios de los productos a servicios, Garantías y servicios, etc.

En tercer término hallamos la Comunicación constituida por ventas, promoción, publicidad y canales de distribución física.

La primera es la fuerza activa que en el Mercado procura los ingresos para la empresa; la que convierte al servicio total en dinero y realiza el último esfuerzo para convencer al cliente acerca de la bondad de lo que se le está ofertando.

La Promoción mantiene individualmente activo el contacto de la empresa con el público y contribuye a crear, estimular y sostener la imagen de los distintos productos, como una constante ayuda a las ventas.

La Publicidad se ocupa de informar y anunciar masivamente a grandes sectores del público para influir en su compra o cambiar positivamente su actitud hacia los productos de la empresa.

Los Canales de Distribución no sólo llevan físicamente los productos al mercado sino también se constituyen en un medio de información doble como la venta: La que fluye del productor al mercado y la que fluye hacia él con relación a la demanda.

Otros factores suelen agregarse a esta mezcla de mercadeo como lo son: Estudios Económicos previos, Transportación y Relaciones Públicas.

En síntesis, éste es - simplificado - el todo que el Mercadeo comprende sin pretender siquiera agotar su inmenso campo de actividades.

Continuando con nuestro esquema introductorio, enfocaremos brevemente lo que es un Plan:

Como idea la Planeación no es nueva para nadie. Diariamente y en muchas formas, en mayor o menor grado, todos planeamos nuestras actividades. Sin embargo, cuando se menciona la palabra "Planeación" en los negocios, muchos sienten cierta renuencia para admitir su necesidad y desarrollan una actitud de resistencia. Si consideramos la necesidad innata de Planeación en el hombre, es una reacción interesante, aunque no es difícil

analizarla y tendremos que hacerlo, porque para el caso, ello es muy importante.

A medida que las empresas de negocios se enfrentan a una creciente complejidad interna y a una mayor influencia externa, la necesidad de organización, de sistematización, de integración y de rutas de acción bien definidas, que lleven a fines predeterminados, se convierte en una actividad cada vez más indispensable. Esencialmente, ese es el núcleo de la tendencia de Planeación; así pues, podemos decir que: Un Plan es un sumario descriptivo de políticas que determinan un futuro curso de acción, estructurado básicamente en una serie de objetivos, metas, análisis, programas de acción, estrategias y en general acciones específicas encauzadas por medio de la eficiente integración y coordinación de las concepciones administrativas relacionadas con las capacidades técnicas, comerciales y financieras de una empresa, tomando en cuenta factores objetivos y subjetivos en un tiempo predeterminado con el afán de llegar a un fin.

En realidad, un Plan es un instrumento viable de la administración, que proporciona lineamientos y que expresa compromisos; sin embargo, en ese concepto está la capacidad inherente de cambio. Si el Plan es estático, cambiará sus propios fines. Esto no quiere decir que los planes deban alterarse indistintamente, sino que tendrá que haber tolerancias para los cambios que son válidos. Esto permitirá la habilidad creadora y la capacidad del individuo:

- a) con respecto a la creación del Plan,
- b) en la implantación del mismo,
- c) en su aplicación y
- d) en cualquier modificación necesaria del plan.

Un Plan, pues, tiene por objeto proporcionar una declaración concisa de la dirección y de las técnicas corporativas para llevarlo a cabo, dentro de la estructura de las limitaciones de tiempo y espacio. Si no olvidamos ese requisito y si reconocemos las necesidades personales en el proceso de planeación, podremos llevar a cabo un análisis más profundo de la planeación y de su ejecución.

### ¿Qué se necesita para Planear?

- 1) Tiempo ininterrumpido
- 2) Estar cómodo donde se está haciendo el Plan, y
- 3) Lo más importante: UN METODO

Ahora que ya tenemos un panorama más o menos general de los dos parámetros sobre los cuales descansa el objeto de este trabajo, podemos entrar a enfatizar la materia del mismo y ocuparnos de ese tercer aspecto, lo más importante: Un Método; pues de hecho "El Plan Anual de Mercadeo" lo representa como queda demostrado a través de los lineamientos vertidos en las subsiguientes hojas; así pues...

Es cierto que se requiere una intensa planeación a Largo Plazo, pero el Corto Plazo exige una preocupación perentoria puesto que - como expresa Keynes- "A largo plazo todos mueren".

Al analizar empresa por empresa, la primera duda que obliga a enfrentarse con ciertas realidades; por ejemplo: ¿Existen acaso muchas empresas, en las cuales el planeamiento pueda abarcar siquiera el Corto Plazo?; o más concretamente ¿el tiempo de los ejecutivos es lo suficientemente flexible como para dejar

un cierto margen que les permita planear?, y por el contrario, ¿están tan absorbidos por los problemas, que no les queda lapso alguno para enfrentarse con las oportunidades de Mercado?

La respuesta que puede encontrarse es bien diferente; la verdad, es que tiempo siempre hay, lo que generalmente no suele haber - al menos en nuestro medio- es un programa, formato o método que condense en una forma sencilla, clara, lacónica y precisa los objetivos, metas, estrategias, acciones, etc., que es tas empresas deben trazarse a lo largo de un año en la batalla del Mercadeo; por lo general las empresas que disponen de estos formatos o métodos suelen ser aquellas de índole transnacional, - en cuya conceptualización de contexto empresarial imponen estas formas a sus subsidiarias como consecuencia hereditaria lógica; ello hace que nuestra pequeña y mediana empresa penetre en los linderos oceánicos del Mercadeo, sin más objetivos y metas que los derivados de la improvisación, la intuición, el olfato y la experiencia de sus dirigentes, que si bien es cierto, son importantes; la experiencia ha demostrado que es necesario interrelacionarlos con un orden lógico, para que puedan verdaderamente dar frutos; de lo contrario se encontrarán con que sus competido res han ocupado ya los sitios preferenciales y se encuentran por ende, sentados en butacas de primer orden. De ahí parte la modesta importancia que pueda contener este trabajo: Proporcionar le al empresario guatemalteco una herramienta básica de la admi nistración de Mercadeo para que puede llegar "a tiempo" o por lo menos decir "presente" en la árdua, compleja e interesante lu cho de la comercialización; pues:

El Plan Anual de Mercadeo es el más importante de todos los documentos administrativos a corto plazo, en el campo del Mercadeo y uno de los más difíciles de manejar por los Gerentes de Marca o Producto.

El Plan Anual de Mercadeo presenta objetivos y estrategias básicas, ni más ni menos. Su principal y único propósito es ayudar a tomar decisiones y no informar a la Gerencia o Dirección de cada dato y suposición de una marca o línea de productos; por lo tanto, es necesario un Formato, ordenado, legible y conciso.

Es imperativo aclarar, que no hay un formato único para acomodar todas las situaciones, es necesario hacer revisiones y adaptaciones para las necesidades individuales de cada quien. Debe tenerse presente que la meta es presentar información sobre la cual se pueden hacer decisiones, no organizar datos misceláneos solamente para llenar los requerimientos de Formato; aunque para llegar a generar esas decisiones tengan que agruparse una serie de datos.

En la primera parte: TEORIA Y PRACTICA, se introduce el concepto de la definición del Plan Anual de Mercadeo, y se presentan a la vez, otros puntos de vista al respecto de los principales elementos teórico-prácticos que giran en torno a él, tales como: ¿Quién es el responsable de la preparación del Plan?, se identifica y se estipula a la vez una definición del Gerente de Marca o Producto. ¿cómo se obtiene la información para elaborar el Plan?, ¿responsabilidad de la elaboración del Plan?; variedad o tipos de planes, etc.

El hombre hace la organización, pero ésta debe poseer



una filosofía, un fin, un principio básico: debe contar con objetivos claros y específicos, de no ser así, la gente puede intentar ser eficiente en su departamento o sección, pero no sabrá qué es lo que tiene que hacer y tropezará a cada paso con la incoherencia y el desorden.

Las realizaciones son las que cuentan, pero no puede haber resultados si previamente no existe una definición de lo que se procura... de ahí parte la necesidad de Planeación; en la Segunda Parte: PLANEACION; se enuncia el concepto de la planeación de Mercadeo, sus perspectivas a corto plazo; las ventajas del plan, Propósitos y se pone especial énfasis en los elementos principales del Plan (análisis, objetivos, pronósticos, estrategias, etc.) por considerar que son los lineamientos específicos más importantes que deben conocerse y entenderse; pues sobre ellos se edificará la plataforma del Plan.

Se necesita sentido común "el menos común de los sentidos", como dijo Descartes, para darnos cuenta que una empresa no vive de fabricar productos, sino de buscar, hallar, crear y conservar Consumidores. Es este el elemento fundamental sobre el cual giran todas las actividades de mercadeo, como contexto de satisfacción de sus necesidades y valores. El conocimiento de este factor implica un análisis perentorio en el estudio del mercadeo; ya que, el consumidor, no siempre manifiesta claramente sus deseos y lo que es aún más, constantemente están cambiando; lo que puede ser verdad en un cierto momento, puede no serlo en otro. Se necesita mucha investigación y preparación para determinar exactamente lo que desea el cliente; en la Tercera Parte: PREPARACION; se especifican los elementos primordiales para la preparación del Plan, recomendaciones para tal efecto, y se introducen dos nuevos conceptos coadyuvantes en la implementa-

ción del Plan, como lo son: "El Libro de Hechos del Producto" y "El Libro de Trabajo Diario".

Son pocos los problemas que se pueden resolver de una determinada forma, partiendo de la mejor información de que se puede disponer, se determinan los hechos y se extrae de ellos la esencia del problema. Sólo un análisis a fondo puede esclarecer los hechos y establecer el camino de la correcta solución.

En la toma de decisiones no se puede proceder por medio de diagnósticos, sino por análisis; cuando se comprenden las causas que dieron lugar a que el problema fuera tal, (y esto se logra después de un sinnúmero de preguntas) es decir, los hechos, los síntomas que la originaron, sólo entonces estaremos en condiciones de buscar una salida que responda a la solución de la dificultad, es decir, UN METODO. En la cuarta parte: **FORMATO**; se ilustra como concepto intrínseco de ese método un Formato, el cual pretende constituirse en una guía metodológica de los principales elementos que determinan lo que agrupadamente, en su selección de datos, factores y demás aspectos, constituyen: "El Plan Anual de Mercadeo".

Esta sección es quizá la más importante, por cuanto, en ella está contenida en esencia el origen y propósito del presente ensayo; no sin antes hacer la aclaración expuesta anteriormente: "No existe un formato único para el Plan, aquellas personas que quisieran adoptarlo, lo cual me honraría grandemente, deberán analizarlo, interpretarlo y lo que es aún mejor, adaptarlo a las necesidades básicas de su negocio.

Se considera habitualmente que un "Caso" enfoca un hecho especial relacionado con uno o varios temas básicos cubiertos

por un texto. Estos "Casos" sirven tanto de enseñanza como de guía de estudio. Sobre esta base, en la parte quinta: CASO; se establece un "caso" de ejemplo, para que de acuerdo con el tratamiento a nivel de dirección, brinde una oportunidad para el análisis completo de un problema y para tomar una decisión; con jugados estos dos elementos quedará a manera de guía, estipulada la elaboración del Plan Anual de Mercadeo y presupongo que su entendimiento también quedará manifiesto, ya que, de por sí, el "caso" se responde con el contexto del formato estipulado en la parte cuarta.

Ya hemos dado anteriormente el concepto de Publicidad, agregaremos al respecto que históricamente la publicidad nos presenta tres eras:

Década de los 50: LA ERA DEL PRODUCTO, era la época en que los publicistas fijaban su atención en las cualidades del producto y los beneficios que de ellos podía derivar el consumidor. Trataban de encontrar "el argumento de venta único". En cierta forma, era los días dorados en que para alcanzar el éxito bastaba con tener una "mejor ratonera" y un poco de plata para promoverla. El final llegó cuando una avalancha de productos idénticos invadió el mercado. La "mejor ratonera" que con tanto trabajo había logrado desarrollarse veía enfrentada a otras dos exactamente iguales y ambas gritando a voz en cuello que eran mejores.

La siguiente fase fue la ERA DE LA IMAGEN O CORPORACION (década de los 60). En esta época las empresas descubrieron que su reputación o "Imagen" resultaba más importante para vender sus productos que cualquier característica de los mismos. Pero así como los productos idénticos mataron la era del

producto, las compañías idénticas mataron la era de la Imagen. A medida que todas las compañías trataban de establecer una reputación o imagen para sí mismas, el nivel de "ruido" creció tanto que muy pocas empresas lograban destacarse y triunfar.

Se inicia la ERA DE LA UBICACION O POSICIONAMIENTO: El mundo nunca volverá a ser el mismo, ni la publicidad tampoco. Hoy estamos viviendo una era en que se reconoce la importancia tanto del producto como de la imagen de la compañía que lo produce, pero en que, por encima de todo se destaca la importancia de crear una "Posición" en la mente del consumidor. En otras palabras, un anunciante de éxito es aquel que usa la publicidad para ubicar o "posicionar" su producto, no para comunicar sus características y ventajas. En la era de la ubicación, ya no basta con ser creativos, la estrategia es la que domina. Como parte integral en la importancia de esta era actual y lo que representa la publicidad como parte del Mercadeo, se introduce en el apéndice C, una metodología que determina la estrategia para definir el Posicionamiento Creativo que servirá para elaborar la plataforma o estrategia creativa de la campaña de publicidad.

En conclusión, sólo me resta agregar que la persona que tenga en su haber elaborar El Plan Anual de Mercadeo deberá, antes de hacerlo, empezar por entender que en todo lo que hace hay una razón, un objetivo, una acción y un control; pero básicamente debe constituirse en un PLANEADOR y en un LIDER, no en un individuo que sólo realiza cosas. Su función actual, más que pensar en los resultados del mes anterior, comparado con el mismo mes del año pasado, es pensar más allá, proyectarse hacia el futuro, ver más allá de sus narices, debe constituirse en un estudiante, un organizador y un planeador.

Será ESTUDIANTE, por cuanto, debe mantenerse constantemente actualizado en esta época de cambios permanentes.

Como ORGANIZADOR, tendrá que considerar que su labor sólo tendrá éxito si trabaja con la gente, para la gente y a través de la gente, y

Como PLANEADOR, deberá tomar a la empresa como un todo y entender el cuadro general del Mercado.

## AGRADECIMIENTO

Es obvio que no se puede llegar a feliz término ningún trabajo de TESIS, sin la colaboración de muchas personas, así que deseo aprovechar la oportunidad para rendir agradecimiento público a:

Todas aquellas voluntades que en una u otra forma contribuyeron a edificar lo presente y en especial a todos los Gerentes de Marca y/o Producto actuales o futuros que con su preparación y capacidad creadora hacen posible la Administración de productos de hoy y de mañana.

## PRIMERA PARTE

TEORIA

Y

PRACTICA

"Sabemos, o creemos saber, cómo es nuestro consumi  
dor y las razones por las que compra nuestros produc  
tos, pero tal vez olvidemos que nuestros artículos o  
servicios sólo son medios, herramientas o vehículos  
para proporcionarles satisfacciones a ese consumidor  
y que él no paga por lo que nosotros pensamos le ven  
demos, sino por lo que él cree comprar".

- J. L. R. -

## I. DEFINICION

¿Qué es el Plan Anual de Mercadeo?

El Plan Anual de Mercadeo es el más importante de todos los documentos administrativos en el campo de la Mercadotecnia, siendo asimismo el principal instrumento de planificación a corto plazo, desde el momento que contiene los objetivos básicos y los planes para un producto determinado que serán seguidos durante el año fiscal por venir y sirve como una base para encontrar o para localizar los fondos para implementar estos planes. Su preparación, de tal manera, requiere un gran cuidado y precisión y debe orientarse primordialmente a la toma de decisiones, además de informar a la Dirección de la empresa de todos los hechos y suposiciones que pueden ser asumidos sobre la estrategia y el desarrollo mercadotécnico de cada producto.

Cada producto y cada mercado pueden hacer variar sustancialmente el tipo de información necesaria para la administración y dirección general de la empresa, para alcanzar una decisión en un plan anual que tienda a ser relativamente consistente de una industria a la siguiente.

Esta es la función básica del plan, no la presentación de datos simples para conocer y llenar los requerimientos del formato. La planeación de mercadeo para un producto proporciona las técnicas cuyos conocimientos relacionados con esta actividad, resultan de gran utilidad para cada persona involucrada en el mercadeo.

Aunque es difícil dar una definición precisa y universal

del término, se han seleccionado como las más representativas del mismo la de Alexander Hamilton Institute, Inc. 1/

"El Plan Anual de Mercados representa los cimientos sobre los que descansan los demás planes de la compañía. En resumen, es una declaración por escrito que:

- a) Examina los elementos principales de la situación de mercados de un producto o servicio;
- b) Identifica los problemas y oportunidades de la situación;
- c) Propone estrategias a largo plazo para enfrentar estos problemas y oportunidades; y
- d) Recomienda tácticas de venta y publicidad para los próximos años, a fin de llevar a cabo la estrategia".

Y la de David S. Hopkins 2/ "El Plan Anual de Mercadeo, asienta los hechos, establece los objetivos, define las estrategias y detalla todos los esfuerzos de mercadeo para cada producto. El Plan debe definir donde está el producto ahora, donde se espera que esté al final del año en términos de objetivos específicos, como se espera alcanzar esos objetivos".

---

1/ Alexander Hamilton Institute, Inc. - "The Marketing Letter", Vol. 1, No. 8, Noviembre 1974

2/ Hopkins David S. - "The Short-term Marketing Plan", A Research from the Conference Board Inc., New York, 1972.



La validez de las discusiones está directamente relacionada con la calidad de los hechos sobre los que se basan. Por lo tanto, el Plan Anual de Mercadeo debe contener un análisis completo de la situación. Se debe escribir todo cuanto se sepa acerca de un producto, los canales de distribución, el mercado, los individuos que lo compran, la competencia, etc. Manteniendo los comentarios dentro de la mayor objetividad posible, y para su mayor conveniencia deben escribirse los hechos en un orden lógico.

## II. RESPONSABILIDAD DE LA PREPARACION DEL PLAN

En la mayoría de las compañías donde la planificación formal de mercadeo es una regla, está llamada a ser una de las responsabilidades primarias de la dirección de mercadeo a nivel operativo; es usualmente este departamento quien fija o negocia los elementos fundamentales del plan, excepto en las empresas muy pequeñas la mayor parte de la responsabilidad en el desarrollo y estructuración del Plan es normalmente delegada a otros miembros del Staff de mercadeo, en particular, se convierte en una responsabilidad de los Gerentes de Producto o Marca en aquellas empresas que tienen tales puestos; "Más o menos una de cada diez compañías afirman tener un ejecutivo con el título de Director o Gerente de Planificación de Mercadeo, que ocasionalmente también forman parte de los ejecutivos bajo cuya responsabilidad se encuentra el desarrollo y la investigación de mercado". 3/

Frecuentemente este ejecutivo reporta al Director de Mercadeo a nivel operativo; en pocas compañías, éste se reporta di

---

3/ Hopkins David S. - Op. CIT. P. P. 5

rectamente a la Gerencia General. Por la importancia relevante que el Gerente de producto o marca juega en la responsabilidad de la preparación del Plan Anual de Mercadeo, vale la pena tratar de definir su concepto, no obstante se debe aclarar:

- 1) Que en nuestro medio suele confundirse o interrelacionarse el término Gerente de Marca con Gerente de Productos, términos en los cuales existe una diferencia concreta; sin embargo, para efectos del presente trabajo los conceptualizaremos como comunes dada la costumbre ambiental y la idiosincrasia mercadológica oriunda en nuestro medio; por ello en los párrafos que anteceden y en los que prosiguen se tratará de hacer la equivalencia escrita del término y deberá entenderse (donde no se haga) con similar sinónimo el concepto.
- 2) Poner en evidencia una gran confusión (en mí) que no ha permitido aún en muchos aspectos tener una idea general de la administración de productos, y si trato de definir en pocas palabras lo que es un Gerente de Marca, y lo que hace, estaré confirmando la dificultad; no obstante ahora que se ha admitido el problema de su definición, no puedo evadirle. Afortunadamente al hacerlo se tendrá en gran parte la definición -por lo menos en términos generales- de la administración de productos, así pues:

El Gerente de Producto o Marca, representa el núcleo principal de captación de información referente a una marca o línea de productos dentro de una empresa. Bajo su contexto se constituye en un módulo de la acción del proceso administrativo, por cuanto es el previsor, planificador, organizador, implementador, direccionador y controlador de todos los datos que se derivan por medio de la ac-

tividad de Mercadotecnia con el fin absoluto de generar utilidades a la empresa; lo cual logrará mediante la adecuada e idónea utilización de las técnicas de Marketing Mix (mezcla de mercaden) y la eficaz y eficiente interrelación con todas las operaciones generales de una empresa. En síntesis... es el responsable del éxito de la comercialización y venta, adecuada y costeable de una marca o línea de productos, con el objeto de generar utilidades a la empresa; haciendo la operación más rentable y logrando incrementar el porcentaje de participación de mercado de los productos satisfaciendo las necesidades básicas que van ocasionando los cambios en la demanda.

Cabe mencionar que dentro de su concepto debe enfatizarse un aspecto importante que a veces suele verse como subjetivo, no obstante en su práctica resulta determinante, me refiero a la Personalidad, y es que dicho elemento es fundamental en el Gerente de Marca, no sólo por su categoría de Staff dentro de la jerarquía de la administración, sino por la dinámica que su puesto involucra, ello hace que a través de los años, conforme la experiencia, la personalidad del mismo tienda a "Templarse" y hacer valer su derecho, no por su nivel sino por su concepción de personalidad individual con la cual en momentos determinantes hace "mover" la estructura empresarial y lo que es aún más: Direccionar sin poseer un valor concreto de mando en línea que la administración pudiera darle, pero en organización no le da, no le compete, es sólo él y nada más que él.

Por su multiplicidad de funciones y responsabilidades podría compararse al Gerente de Marca con un pequeño

Gerente General. Aunque esto evoca indudablemente una imagen muy precisa en algunas mentes, no es muy exacta porque las obligaciones y responsabilidades del Gerente de Marca son un poco mayores y, al mismo tiempo también un poco menores; sin embargo, cualesquiera que sean los términos en que se exprese, ¡Es un gran reto!

### III. OBTENCION DE LA INFORMACION PARA ELABORAR EL PLAN

Un problema común al que se enfrenta el planeador del Plan Anual de Mercadeo es el de las fuentes de información. Sin embargo, el problema no radica en su falta, sino en cómo obtenerla y por ello resulta muy difícil la selectividad en la obtención de fuentes y en la inclusión de datos, especialmente en las actividades iniciales de planeación, donde hay una tendencia a la superfluidad; que da por resultado los planes de varios centenares de páginas que muchos han visto pero que muy pocos han leído.

Esta situación se debe por lo general a una falta de experiencia interna de planeación y dirección, así como a la falta de identificación de aquellos elementos del plan que son realmente significativos para el producto.

En mi modesta opinión, considero que sólo la experiencia puede dar la capacidad de averiguar cuáles factores son importantes para la función de planeación del Plan; sin embargo, es posible ahorrar una cantidad de esfuerzo definiendo previamente el proceso de planeación y reconociendo plenamente ese problema y también tratando de determinar lo que cada factor controla.

contribuye, dirige o influye en el mercado, el producto y la compañía, tanto interior como exteriormente. Con todo esto puede prepararse una lista de factores que deben considerarse para elaborar el Plan. Una vez que se conocen generalmente se comprobará que las fuentes de los datos cubren la mayor parte de los elementos externos: producción nacional bruta, índices de población, proyecciones económicas, etc.

Los factores internos importantes presentan un problema - completamente distinto y en este caso encontramos con frecuencia que los mercados individuales que interesan en especial a la compañía, no están documentados y que la información específica no está disponible exteriormente.

Una revelación que se obtiene con la planeación es la experiencia de comprobar lo que se ignora del mercado principalmente en los productos de tipo popular, y lo que es aún a veces más sorprendente: lo poco que la compañía sabe sobre sí misma.

Volviendo al problema de obtener información específica con respecto a las actividades de la compañía: esto puede lograrse mediante grupos corporativos de análisis de mercados (Agencias de Investigación de Mercados); o bien mediante las propias actividades de los grupos de Mercadotecnia, es decir, la presentación de cuestionarios a los componentes del departamento de mercadeo y a la Gerencia de Ventas; que se extienden hasta los vendedores individuales de línea y cuerpo de impulsadoras (si lo hubiere).

Luego que se obtenga la información, sin que importe cuál sea la fuente, todavía existirá la dificultad de ensamblarla, interpretarla y analizarla, lo que harán, ya sea el Gerente de Mar

ca, el Director de Mercadeo o el Comité.

De todo lo anterior podemos deducir que aunque es imposible tabular todas las partidas individuales que tengan importancia para la planeación, por su variabilidad, podemos citar algunas ideas prácticas de planeación cuando se trate de selectividad de datos. Segundo, una cosa agradable que con esa experiencia, la tarea de selección y desarrollo se hace más fácil, porque los datos anteriores proporcionan una base que, aunque requiere refinamiento y actualización, indica los requisitos fundamentales. — Además, cuando la planeación llega a su madurez, ocurre lo mismo con la selectividad y la lógica.

En conclusión, podemos definir para el proceso de selectividad de datos lo siguiente:

- 1) Revisar los datos existentes en la compañía con respecto al producto, al mercado, al indicador general y a los factores de sensibilidad de los negocios, relacionados con los negocios y productos existentes de la compañía, negocios y productos planeados y mercados actuales y futuros.
- 2) Revisar los planes previos y la experiencia de planeación, capacidades internas y externas y presupuesto de planeación.
- 3) Determinar hasta donde sea posible los indicadores y factores de sensibilidad que afectan los negocios, el mercado, el producto y la planeación.
- 4) Localizar los datos relativos a los factores internos y externos (proporcionales a los datos).

- 5) Conservar todos los datos desarrollados para referencia durante la planeación, referencia a la planeación futura, desarrollo del banco de datos de planeación y su uso en otras situaciones administrativas o de información.
- 6) Utilizar los servicios de otras fuentes de información externas, tales como: agencias de investigación de mercados, analistas profesionales de mercadeo, vendedores, cuerpo de impulsadoras, la agencia de publicidad, distribuidores mayoristas, consumidores, etc.

Se hace menester resaltar que en los pasos anteriores hay dos aspectos importantes:

**Presupuesto de Planeación:** La planeación es costosa, tanto en dinero como en el costo del tiempo que se quita a otros trabajos. Hay costos directos e indirectos y, al buscar la información de planeación, habrá que revisar ese factor de costos, porque una de las fases más costosas de la planeación es la obtención de la información de planeación.

**Banco de Datos de Planeación:** A menos que se desarrolle un procedimiento ya sea manual o de computadora, para conservar los datos de planeación en un banco de información, habrá una gran duplicación de esfuerzo en los años subsiguientes. El desarrollo de requisitos separados de datos y de un banco de datos de planeación evitará todo ese esfuerzo. Además, podrá mitigar el tedio de la planeación porque puede emplearse para la actualización durante los períodos comprendidos entre las actividades formales de planeación; Además puede incorporarse a otros sistemas de información y servir como componente en las operaciones de revisión y también puede usarse como fuente para otros docu-

mentos e informes.

#### IV. OBTENCION DEL COMPROMISO DEL PLAN

Incluye la aceptación del contenido del plan. Cuando el Plan está en proceso se establecerán varias metas. Si el Gerente de Marca es el coordinador de planeación, buscará esas recomendaciones y obtendrá los compromisos necesarios. Existen dos técnicas básicas disponibles: la de "Arriba hacia Abajo" y la de "Abajo hacia Arriba". 4/

##### La Técnica de "Abajo hacia Arriba"

"Las recomendaciones de metas y objetivos se originan en los gerentes individuales de línea y luego suben por la pirámide administrativa, hasta que llegan al Gerente de Marca y al Comité. A medida que pasan por cada escalón administrativo se modifican si es necesario, basándose en los conocimientos, experiencia, perspectiva y requisitos de los Gerentes sucesivos.

Esas recomendaciones combinadas reflejan el pensamiento, no sólo de la administración, sino del individuo responsable del nivel de ejecución más bajo. Hay muchos problemas con este procedimiento: consume mucho tiempo, es difícil de controlar, requiere comunicaciones muy extensas y a menudo da por resulta

---

4/ Domínguez George S. - "La Gerencia de Marca"  
Editorial Diana, S.A., México, Dic. 1976 - Pag. 341-342.



do el desarrollo de objetivos inaceptables .

Por otro lado, esta técnica es muy recomendable, porque el compromiso es inherente, siempre que las modificaciones de la alta dirección no sean radicales y que las metas finales representen el pensamiento original de los participantes. Aún cuando la administración de la Mercadotecnia requiera modificaciones, se facilita la aceptación de los objetivos finales con respecto a su recibo y ejecución, porque todas las partes interesadas intervinieron en su definición. La implantación del procedimiento depende del tiempo y del personal disponibles, de los objetivos corporativos básicos y de la filosofía administrativa."

### La Técnica de "Arriba hacia Abajo"

"Las metas específicas se obtienen básicamente de los contactos individuales del comité o del Gerente de Marca, y luego se distribuyen desde arriba hacia abajo, a todos los escalones inferiores, solicitando luego el compromiso y los comentarios. En ese caso se establecen las metas básicas, pero pueden discutirse cuando las revisan los niveles inferiores y modificarse cuando se requiera. Este enfoque tiene la ventaja de ahorrar tiempo y esfuerzo, porque sólo unos cuantos individuos intervienen en los desarrollos iniciales y relativamente muy pocos en la revisión, resolución y terminación subsiguientes. Esa desventaja es primordialmente psicológica, debido a falta de identificación en las etapas iniciales y puede ser real, debido a la falta de conocimientos de primera mano del mercado del potencial y de la situación del negocio".

Aunque esas posibilidades no son las únicas, reflejan las

técnicas que permiten un plan inicial integrado y un compromiso con los objetivos por todos los participantes. Naturalmente, es posible que el Director de Mercadotecnia en colaboración con sus Gerentes desarrolle los objetivos y luego los presente como terminación del plan anual de mercadeo. Más adelante se distribuirán entre los elementos responsables para que sirvan de dictámenes. Ese procedimiento está decayendo en desuso rápidamente, porque se opone por completo a los principios básicos de la administración contemporánea, que fomenta la participación y el compromiso mutuo; pues cuando se da el compromiso por participación, se vencerá uno de los principales obstáculos para la aceptación del Plan: el consentimiento lleva al compromiso y el compromiso lleva al logro.

## V. PRESENTACION DEL PLAN

Una vez que se haya determinado la información necesaria que requiere el Plan y que se haya dado fin a los elementos que deba contener; podrá seguirse la secuencia que se estipula más adelante como Formato (Cuarta Parte), con cualquier variación satisfactoria que se adecuó a las necesidades individuales de cada quien; sin embargo, será muy importante considerar cuidadosamente la presentación posterior, así como su formato y la disposición. Muchos planes excelentes se han organizado y ejecutado muy mal, el esfuerzo destinado a desarrollar el Plan exige profesionalismo en la impresión, las gráficas y la presentación. Esto se aplica tanto a la presentación escrita como a la verbal que se haga a la administración o a la dirección de mercadeo.

## VI. RESPONSABILIDAD DE LA APROBACION DEL PLAN

La aprobación formal del Plan Anual de Mercadeo es responsabilidad del Gerente General de la empresa o la Junta Directiva, hay algunas raras excepciones en las cuales el Gerente de Mercadeo puede dar su aprobación. La Gerencia General, en algunas compañías, aprueba en principio un bosquejo de Plan antes de que los detalles y las tácticas de implementación sean iniciadas. En una campaña estas aprobaciones preliminares no sólo han reducido las demoras, sino han disminuído la posibilidad de pérdidas de esfuerzo en el caso que las estrategias expuestas en el plan sean contradictorias con los objetivos generales de la empresa.

Es práctica común que todas aquellas estrategias que se expongan dentro de un plan sean razonadas por el Gerente de Mercadeo cuando el bosquejo es presentado para aprobación.

## VII. DISTRIBUCION DEL PLAN

Uno de los valores principales del Plan Anual de Mercadeo consiste en dar a todos los interesados una explicación concisa de lo que la compañía quiere hacer, cómo quiere que se haga y lo que se espera que haga cada individuo o cada departamento.

Con ello quedará estipulada la importancia de la planeación de mercadeo, el compromiso necesario para una planeación eficaz, los requisitos de tiempo, dinero y recursos para la planeación, la necesidad de constancia en el esfuerzo de planeación y

la relación de la administración de productos con la actividad de planeación. La importancia de la planeación no tiene límite ni tampoco los usos del Plan y los planeadores tendrán que cumplir esas promesas.

## VIII. USO DEL PLAN

En gran parte, los usos específicos del Plan Anual de Mercadeo dependerán de la operación de Mercadotecnia; en el sentido de que varios de estos usos principales ya se han considerado y que se aplicarán universalmente. El uso del Plan para obtener un compromiso tiene una aplicación indudable con respecto a los elementos específicos de la administración de Mercadotecnia. La identificación de los problemas, oportunidades y conocimientos de mercadotecnia y la falta de los mismos, así como su uso como mecanismo de medición, suelen ser factores que se determinan con la elaboración del Plan. Sin embargo, más específicamente, la Mercadotecnia puede usar el Plan o sus elementos para el desarrollo de subplanes para las ventas, la administración de productos, la publicidad, la promoción y la mercadotecnia de prueba. Cada uno de ellos será sumamente individual y sólo se ocupará de elaborar programas detallados en esas áreas restringidas. El Plan Anual de Mercadeo puede usarse también para desarrollar otros informes y para aislar las principales áreas de actividad. Puede servir de punto de partida para otras investigaciones adicionales y desarrollos de mercado o análisis de Mercadotecnia y como mecanismo de desarrollo interno.

## IX. VARIEDAD O TIPOS DE PLANES

Las variaciones en el formato del plan frecuentemente re-

flejan no sólo las diferentes orientaciones y perspectivas de las diferentes compañías que venden en los diferentes tipos de mercado, sino también reflejan las preferencias personales e inclinaciones de los individuos a cuyo cargo está la responsabilidad de la planificación de mercadeo.

Naturalmente, un Plan Anual de Mercadeo hace énfasis en aquellos elementos que tienen la mayor importancia en la generación de ventas para el producto en cuestión. Los planes de mercadeo para productos de consumo, generalmente enfatizan más en los elementos de publicidad y promoción de ventas que lo que lo hacen los planes para productos industriales o dirigidos al comercio. Los productos o bienes de consumo incluyen todos los productos que están "destinados a ser usados por los consumidores finales o por sus economías domésticas y en forma tal que pueden ser usados sin (posterior) proceso comercial". 5/

Los productos o bienes industriales son aquellos "destinados a ser vendidos en primer lugar para usarse en la producción de otros bienes o mercancías o para rendir servicios en contraste con las mercancías destinadas a ser vendidas principalmente al consumidor final". 6/

---

5/ Stanton William J. - "Fundamentos de Marketing", Libros McGraw-Hill, México, 1972.

6/ Comité de Definiciones, Ralph S. Alexander, Chairman. Marketing Definitions: A glossary of Marketing Terms, American Marketing Association, Chicago, 1960. Pags. 11, 14.

La base fundamental para distinguir entre estos dos grupos es el último uso a que va destinado el producto en su forma actual. Una situación particular durante la distribución de un producto no tiene efecto sobre su clasificación. Las papalinas o los zapatos de niños se considerarían como productos de consumo si están en el almacén del fabricante o en las estanterías de la tienda, porque al final serán usados -en su forma actual- por hogares consumidores. Las papalinas vendidas a restaurantes u otros establecimientos, sin embargo, se clasifican como productos industriales.

Con frecuencia no es posible colocar un producto en una clasificación definitiva. Una máquina calculadora portátil puede considerarse como un producto de consumo si es comprada por un estudiante o un ama de casa para uso no comercial, pero si la máquina es comprada por un viajante para su uso profesional, se clasifica como producto industrial. El fabricante de tal producto reconoce que su producto cae en ambas categorías y, por lo tanto, desarrolla distintos planes de mercadeo para los diferentes mercados.

Las compañías que tienen muchos productos y que sus objetivos de mercadeo están identificados entre sí no necesariamente realizan planes separados para cada uno de los productos que venden. Por ejemplo: Una compañía empacadora de alimentos que vende alrededor de doscientos cincuenta (250) productos, prepara planes formales para únicamente alrededor de 40, cuya venta representa aproximadamente el 70% de su volumen total. Algunos Gerentes de otras firmas no están de acuerdo con este proceder, pues sostienen que aún los productos pequeños de sus líneas deben de tener al menos una revisión formal al año.

Es una práctica común planificar con sumo cuidado y detallar las actividades relativas a la introducción de productos nuevos. Generalmente el plan para un producto nuevo es preparado como un documento separado y no como una parte del plan total de mercadeo de la empresa, una razón para esto es que el procedimiento de aprobación para un producto nuevo puede diferir de la aprobación de los productos normales. Otra razón es que normalmente cubren un período diferente de tiempo, en virtud de la época en que el producto nuevo será lanzado al mercado.

Del mismo modo que los pensamientos de las personas son diferentes, también lo son los planes. Podemos distinguir básicamente entre las siguientes variedades o tipos de planes: 7/

Variedad o Tipo de Plan	Descripción
Informal	Un plan que no está construido rígidamente. Se usa por tiempo limitado y para el cumplimiento de objetivos específicos, aunque limitados.
Formal	Un ejemplo a plena escala del esfuerzo de planeación. Comprende una estructura predetermi

7/ Kotler Philip - "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control" Editorial Diana, S.A., México, - 1974 - Pág. 460  
 Domínguez George S. - Op. CIT, Págs. 314-315.

nada y períodos largos, cortos o intermedios. Para su implantación óptima, la planeación en esta situación se basa en ciclos en que se incluye varias fases en una secuencia fija y en puntos previamente determinados del tiempo.

### A Largo Plazo

Planes a más largo plazo, que ordinariamente se consideran con una proyección de cinco años o más. Es probable que el ciclo de planeación de cinco años sea el período fijo más común de planeación a Largo Plazo. Los resultados que suelen obtenerse son: objetivos a largo plazo, plan de crecimiento, plan competitivo y las herramientas que suelen utilizarse: predicción, análisis de oportunidades y problemas, análisis diferencial de ventajas, simulación. La responsabilidad de su elaboración suele recaer sobre la alta dirección o el departamento de Planeación.

### A Mediano Plazo

Ordinariamente se considera con una duración de dos o tres años.

### A Corto Plazo

El más común de todos los planes



formales. Se estructura ordinariamente sobre una base anual.

### Administración Integral

Es un Plan Administrativo totalmente integrado, que incluye to dos los elementos de los negocios: Finanzas, Mercadeo, Manufactura, etc. Puede ser a co rto, mediano o largo plazo. Se basa comúnmente, tanto en el enfoque de corto como de largo plazo: Un plan de uno y cinco años. Los resultados que suelen obtenerse: Metas anuales de la compañía, presupuesto total, me tas y presupuesto por territorios, metas y presupuestos por productos, planes departamentales; las herramientas a utilizar son: Teoo ría de la distribución presupuestal, procedimiento para establecer presupuestos y cuotas. Su responsabilidad recae: Alta dirección, departamento de pl aneación, gerencia media.

### Plan de Mercadotecnia o Mercadeo

Un plan que se encuentra comúnmente y que en lo fundamental es un documento de Mercadoteco nia. Contiene todos los elemen tos de interés del Mercadeo, y

por lo tanto, incluye ciertas con-  
sideraciones limitadas de aspec-  
tos que no son de Mercadotecnia  
(Investigación y Desarrollo, Ma-  
nufactura, etc.), en lo relativo  
al logro de las metas de la mer-  
cadotecnia. Una vez más pue-  
de basarse en ciclos de uno --  
-Plan Anual de Mercadeo- a  
cinco años. El plan se encuen-  
tra a menudo como el único do-  
cumento formal de planeación --  
en compañías pequeñas o se con-  
vierte en elemento de un plan  
integral. Los resultados que se  
obtienen suelen ser similares a  
los del plan del producto, sólo  
que en forma más integral y com-  
pleta; su herramienta básica a  
utilizar se circunscribe a la mez-  
cla de Mercadotecnia y la res-  
ponsabilidad recae en el Vice-  
presidente o en el Director de  
Mercadeo, con la participación  
de todo el Staff de Mercadotec-  
nia.

## Plan de Productos

Esos planes incluyen elementos --  
de Planeación formal, aplicados  
a nivel de productos, marcas,  
líneas y aún, productos indivi-  
duales dentro de ellos. Ordina-

riamente se encuentran como un elemento del Plan de Mercadotecnia y por extensión del plan integral de Administración. Se basará en ciclos de uno a cinco años, o ambos, dependiendo de la organización y del programa de planeación del grupo de Mercado. Los resultados que suelen obtenerse: Metas de productos, estrategias y tácticas de producto, presupuestos de producto; Las herramientas que suelen utilizarse: Teoría de la combinación de Mercadotecnia. Su responsabilidad, por lo general recae: Vicepresidente de Mercado, Gerentes de Productos.

### Plan de Proyectos

Se refiere a operaciones concretas, más o menos aventuradas - como la introducción de nuevos productos o las adquisiciones de otras compañías desde su comienzo hasta su terminación. - Los resultados que suelen obtenerse: Plan de Desarrollo de Nuevos Productos, Plan de Adquisición; las herramientas que suelen usarse: Análisis de punto de equilibrio, Teoría de la combinación de Mercadotecnia, Aná-

lisis de Riesgos, Teoría del Descuento de Utilidades. Su responsabilidad recae: Departamento de productos nuevos, departamento de adquisición.

### Plan de Actividades

Tiene por objeto establecer una agenda o distribución ordenada de las complejas actividades interrelacionadas para llevar a cabo un proyecto. Suele obtenerse como resultado, los programas de tiempo del proyecto y su herramienta básica a utilizar suele ser: La Planeación del Camino Crítico. Su responsabilidad recae sobre la Gerencia Media o Personal Técnico.

### Plan Técnico o Científico

Es un plan que se sostiene por sí solo para el desarrollo científico, incluso la investigación.

### Plan de Manufactura

Es igual al plan técnico, pero refleja los intereses y responsabilidades de la Manufactura.

### Plan de Operación

Consideración logística, además de planeación de los problemas de personal, capital y administración. De nuevo, se sostiene por sí mismo o es un elemento del plan integral.

Obviamente no todas las compañías utilizan las anteriores operaciones de planeación. La más común, de la que ha evolucionado realmente la planeación de los negocios, es el Plan de Mercadotecnia a uno y a cinco años.

Finalmente, es menester recordar que: "El propósito de cada plan, y de todos los derivados, es facilitar el logro de los objetivos y propósitos de la empresa". Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada, la cual existe para el logro de propósitos de grupo mediante una cooperación deliberada. Esto fue recalcado por Goetz, cuando dijo: "Los planes solos no hacen que una empresa tenga éxito. Se requiere la acción, la empresa debe operar. Los planes pueden, sin embargo, dirigir la acción hacia los propósitos. Pueden pronosticar qué acciones llevarán hacia el objetivo final... cuáles se alejan de éste, cuáles probablemente se anularán entre sí, y cuáles son irrelevantes. La planeación Administrativa busca alcanzar una firme y coordinada estructura de operaciones concentradas sobre fines deseados. Sin planes, la acción debe convertirse en una actividad aleatoria, la cual no produce otra cosa que un caos". 8/

---

8/ Koontz & O'Donnell - "Curso de Administración Moderna; un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas". Libros McGraw-Hill, México 1979, - pág. 143.

## SEGUNDA PARTE

### PLANEACION

"Sabemos solucionar dificultades que pudieron haberse previsto y que se repiten una y otra vez, tanto como las veces que fueron aparentemente resueltas. Lo que no sabemos es que esa costumbre crea el hábito de pensar en lo anterior y aplicar las experiencias a las situaciones cambiantes, puesto que el pasado es más seguro en la medida que transcurrió, pero los modes cambian, el mercado cambia, las circunstancias cambian, los consumidores también".

- J. L. R. -

## X. ¿QUE ES LA PLANEACION DE MERCADEO?

"La planeación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro. Comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. Es el proceso en virtud del cual las empresas armonizan sus recursos con sus objetivos y oportunidades". 1/

Desde este punto de vista es indudable que en la planeación de mercadeo se deben conocer profunda y exhaustivamente los recursos con que cuenta la empresa, a fin de adecuarlos a los planes que se han de trazar. Así como el principal propósito de cualquier plan consiste en formular objetivos que representen resultados por alcanzar y los medios para obtenerlos, la planeación de Mercadotecnia se ocupa del desarrollo de elementos semejantes, aunque dentro de la perspectiva de las actividades del mercado. Por lo tanto, en la mayor parte de los casos, el contenido del Plan Anual de Mercadeo requerirá de objetivos, estrategias, oportunidades, problemas, programas de acción; así como las técnicas de revisión y control, aunque consideradas en el contexto de los requisitos de la Mercadotecnia.

La planeación del producto es el control de todas las etapas de su ciclo vital, es sabido que todo producto tiene diferentes etapas cuyos períodos se pueden resumir así: 2/

1/ Kotler, Philip - Op. Cit. p.p. 458

2/ Cáceres D., Juan José - "La Promoción de Ventas: Objetivos, Alcances y Limitaciones", Tesis Profesional de Graduación. Guatemala 1976, p.p. 77

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Saturación
- Declinación
- Desaparición

Tomando esto en cuenta, el Plan Anual de Mercadeo debe asimismo reconocer el momento del ciclo vital en que se encuentra cada producto, pues será diferente la planeación para un producto en la etapa de introducción que para un producto en su etapa de saturación, etc.

Es importante resaltar que la Gerencia de Mercadeo no es el único grupo en una compañía que está involucrado en la presupuestación, fijación de objetivos, planificación y otras actividades relativas a la planeación de actividades, pero la relación entre la planificación de mercadeo y otras actividades orientadas al futuro, no está de ninguna forma standarizada en las compañías, ni en terminología ni en práctica. En algunas compañías el concepto de jerarquía de planes y objetivos con planificación funcional en el nivel operativo llevado a cabo en apoyo de planes estratégicos de la corporación de la Gerencia General es una realidad práctica. La mayor parte de las veces el Plan Anual de Mercadeo es virtualmente el único plan de una compañía que se relaciona directa y formalmente con los objetivos del corto plazo, en otros casos los principales elementos de un plan de mercadeo existen únicamente como una parte de un plan general de operaciones. Generalmente, el plan se presenta en forma independiente al plan general de operaciones. A fin de dar al plan un grado de independencia, la Dirección de Mercadeo suele proporcionar la información que compete a su área para que sea realiza



do el plan general de operaciones y los detalles operativos quedan para el Plan Anual de Mercadeo propiamente dicho.

Hay muchos que están convencidos de las ventajas de la planeación de Mercadeo y otros no. Es por ello que se hace indispensable estudiar los argumentos de ambos para que los interesados en la planeación puedan conocer todas sus ramificaciones. - Aquí, una vez más, la misión del Gerente de Marca es muy clara. Cuando solo hay ventajas no hay ningún problema.

Sin embargo, si examinamos algunas de las dificultades podremos llegar a resolverlas o aminorarlas y esto, además de ser muy conveniente, resulta a la vez interesante; así pues:

## VENTAJAS

- Exige el establecimiento de metas fijas.
- Proporciona una participación total.
- Bosqueja las actividades y los logros en el tiempo.
- Exige el análisis de negocios.
- Permite la integración de los esfuerzos.
- Permite considerar y expresar claramente la actividad corporativa total.
- Precisa la autoridad.
- Mecanismo excelente para la diseminación de información pertinente a la administración y a las intenciones de la compañía.
- Fija la responsabilidad.
- Permite la revisión y el control.
- Llama la atención a lo realmente significativo.
- Permite aprobaciones presupuestales.
- Es posible una valoración comparativa y absoluta de la actuación.

Permite la sanción formal de las estrategias, metas y actividades.  
Abarca los elementos que pueden medirse o no medirse.  
Exige la asignación de prioridades.

## DESVENTAJAS

Requiere mucho tiempo.

Costo.

Requiere grandes compromisos de recursos humanos.

Demasiado estructurado.

Es difícil determinar la retribución de mercado o de utilidades sobre la inversión de planeación.

Relativamente inflexible.

Limita la actividad personal.

Limita la identificación personal.

Es muy confidencial y hay que restringirlo.

Da por resultado una reglamentación.

No puede abarcar todas las actividades.

Tiene que someterse a una constante revisión y ajuste.

No refleja la verdadera posición en cualquier tiempo.

Los gastos relacionados con la Planeación de Mercadeo merecen tan solo un comentario adicional porque aunque se considera que el tiempo es dinero, los gastos de planeación tienen dos dimensiones.

La primera y más evidente la constituyen los salarios y cargos administrativos que se requieren cuando la gente se encarga de compilar el Plan. En ellos se incluyen los costos de los servicios adicionales, consultores, costo de impresión y de distribución; y la segunda, más difícil de valorar, es el costo del tiem-

po que se quita a otros trabajos. Es muy distinto cuando el Gerente de Marca lleva a cabo la Planeación de Mercadeo, porque evidentemente es una de sus funciones y, por lo tanto, no quita tiempo a otras obligaciones.

No obstante, el tiempo con que contribuye un vendedor, es tiempo que quita a las ventas y realmente no forma parte de su rutina y también habrá que valorar ese costo. Habrá que preparar dos presupuestos, el primero basado en gastos que pueden medirse y el segundo en los costos estimados, basados en las posibilidades de retribución de otros esfuerzos.

La suma de todo esto será el costo de la Planeación de Mercadeo y deberá aplicarse comparándolo con la retribución. Además de los costos existe otro factor: la exactitud de la Planeación. Los refinamientos y el incremento de la exactitud sólo se obtienen con el tiempo y la experiencia. La Planeación de Mercadeo puede proporcionar lo siguiente:

Un enfoque organizado para la conducta y la administración del negocio.

Control presupuestal.

Integración de todas las actividades de Mercadeo dentro de la compañía.

Metas medibles y no medibles y una clara declaración de las intenciones de la compañía con los medios para lograrlos.

Una base de control y revisión.

Lineamientos funcionales y de operación.

Valoración de la actuación de la compañía, de la ejecución del esfuerzo y de la actuación del personal y los departamentos.

## XI. PERSPECTIVAS DE LA PLANEACION DE MERCADEO A CORTO PLAZO

Al crear un Plan Anual de Mercadeo, tratamos de poner en práctica los principios generales de la planeación, con el objeto de lograr la dirección de la administración. Según Augustín Reyes Ponce <sup>3/</sup> estos principios son:

### 11.1 EL PRINCIPIO DE LA PRECISION:

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

### 11.2 EL PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD

"Dentro de la precisión - establecida en el principio anterior - todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

### 11.3 EL PRINCIPIO DE LA UNIDAD

"Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe

---

<sup>3/</sup> Ponce Reyes, Augustín. "Administración de Empresas (Teoría y Práctica)", Editorial Limusa, México, 1977.

un solo plan general" .

La planeación tiene por objeto reducir los principales objetivos de los negocios, así como los mecanismos con que se lograrán en una declaración lógica y concisa .

Esta declaración servirá de guía para la estrategia y la acción basados en objetivos previamente determinados . Además, servirá de patrón para medir la actuación corporativa, departamental e individual, en lo que respecta a sus perspectivas de planeación a corto plazo que por lo general suelen ser:

- Se ocupan principalmente de los objetivos inmediatos .
- Se ocupan principalmente de las estrategias inmediatas, su su mamente detallados y medidos .
- Pueden delinearse los productos individuales, en términos de metas de ventas, utilidades, costos y actuación técnica.
- Pueden dividirse en segmentos los mercados individuales y proporcionarse medidas detalladas en términos de una participación potencial de mercado .
- Puede explorarse detalladamente la competencia .
- Aunque se consideran otras áreas distintas de la mercadotecnia, ese tratamiento es limitado y el interés principal en la mercadotecnia .
- Los programas de acción son una característica importante . Son precisos, cronológicos y fijan la responsabilidad .
- Los presupuestos reflejan la perspectiva de un año .
- La distribución es más amplia .

El Plan Anual de Mercadeo reflejará esos enfoques generales dependiendo del ciclo de planeación y de otro factor igualmente importante, o sea, la filosofía prevaleciente de la admi-

nistración. Es menester resaltar que en la planeación no hay un solo enfoque. La evaluación del plan, su contenido, perspectiva, orientación, estructura, detalles y organización deberán ser adecuados a la organización y a la situación administrativa. Por lo tanto, aunque es posible generalizar y aún ser específico en las recomendaciones de planeación se considerarán tan sólo como eso, guías a lo largo de la ruta del Plan. Su empleo y su adecuación a las necesidades de la empresa es una parte de las habilidades del administrador de mercadotecnia.

## XII. ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN

Aunque el contenido específico del Plan Anual de Mercado varía con su orientación, se encuentran ciertos elementos que son comunes a todos. Realizaremos una breve exposición de los mismos con el objeto de fundamentar su conceptualización, su significado y su comprensión práctica en la operación de planeación.

### 12.1 ANALISIS

El diccionario define el término como: "Separación de las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de que se forma". <sup>4/</sup> En la forma que se usa comunmente

---

<sup>4/</sup> Diccionario Hispánico Universal: "Enciclopedia Ilustrada en Lengua Española", Editora Volcán, S.A., Panamá, - 1970.

y para los efectos que nos interesan, significa dividir un todo en sus partes componentes para valorar su naturaleza, -proporción de sus relaciones, funciones, interactuaciones y dependencias con una declaración de esa valoración. Como consecuencia, el análisis es primordial e indispensable para una planeación eficaz porque:

1. Hay que identificar la información para el análisis.
2. Hay que obtener esa información.
3. Los datos resultantes se someterán a un análisis, y
4. Habrá que preparar los resultados del análisis.

Una de las dificultades del análisis es que necesito tiempo, pero uno de los defectos que suelen encontrarse en muchos planes es que no se ha tomado ese tiempo. Por lo general se proporcionan datos en bruto, sin analizar, sin ninguna indicación de su significado o de su interpretación y esto no debe ser. Cualquier información que contenga el plan será pertinente y deberá analizarse.

## 12.2 PRONOSTICOS

Se suele considerar, por lo general, que el pronóstico de ventas, que hace el equipo de investigación de mercados, es casi siempre el punto de partida. Aún esto no puede hacerse sin la ayuda de los otros especialistas en mercadeo. Heidingsfield y Blankenship lo definen como: "Un cálculo de las ventas en efectivo o en unidades para un período futuro específico, bajo un plan o programa de mercadeo propuesto. El pronóstico puede ser para un artículo específico o para una línea completa, puede ser para un merca

do en general o para una porción del mercado". 5/

Los conjuntos de factores que participan en la elaboración de un pronóstico de ventas son:

1. Las fuerzas que están más allá del control de la empresa para la que se hace el pronóstico que pueden ejercer influencia sobre las ventas, y
2. Los cambios en los métodos o costumbres de mercadeo de la empresa que pueden afectar sus ventas.

Quando se encuentra planeando las actividades futuras, la administración de una compañía puede hacer varios pronósticos de ventas, cada uno consistente en un cálculo de ventas probables si se adopta un Plan de Mercadeo o si prevalece un conjunto de fuerzas exteriores. Los efectos sobre las ventas se calculan en cuanto a los diversos planes de mercadeo, durante el proceso de describir qué programa de mercadeo, en opinión de los funcionarios de la compañía, está mejor preparado para impulsar su progreso.

El que hace el pronóstico debe conocer los planes para la línea de productos, de tal modo que pueda hacer predicciones para cada parte de ella. Debe tener cierta idea de los presupuestos de publicidad, pues sus pronósticos dependerán, en parte, de la presión publicitaria usada. De

---

5/ Heidingsfield Myron S. - Blankenship Albert B. - "Mercadotecnia" Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1972.



esta manera, aún el punto de partida básica del pronóstico debe incluir cierto conocimiento elemental sobre lo que el resto del equipo de mercadeo tiene en mente para ese año. Un pronóstico es pues "un estimado cuantitativo (o cualitativo) de lo que uno espera va a ocurrir en el futuro, mientras que un objetivo es una acción cuantitativa o medida de operaciones que es lo que uno quiere que vaya a ocurrir en el futuro" 6/ "El pronóstico de ventas fija los objetivos cuantitativos a los cuales se han de dedicar los esfuerzos. En otras palabras, la determinación de los volúmenes de ventas que se espera alcanzar en cada zona". 7/

### 12.3 OBJETIVOS

Un objetivo, dice Terry "Es una meta que se fija que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo". 8/ De todos los componentes del Plan, el objetivo no tiene rival y es el único factor aislado más importante. El objetivo, es la expresión de aquellos fines corporativos que deberán lograrse para asegurar

---

6/ Hopkins David S. - Op. Cit. p.p. 13-14.

7/ Barrionuevo Leopoldo - "La Gerencia de Ventas y la Mercadotecnia" Interprint Editores Ltda, Buenos Aires, 1975.

8/ Terry George R. - "Principios de Administración", Compañía Editorial Continental, S. A., México, 1968.

el éxito y un constante crecimiento. Son muy penetrantes y representan la condensación final de todos los elementos corporativos en una expresión finita de intención y de cumplimiento. Son los fines que hay que lograr y los lineamientos que permiten medir la actuación.

Es obvio, suponer que antes de que se pueda utilizar inteligentemente el trabajo físico, éste debe estar dirigido hacia un propósito o meta.

En realidad los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismos para estimular la acción cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones. "Los objetivos tienen en el contexto de un plan el significado más concreto de: 1) Seleccionar áreas específicas de mercado para la acción de la compañía, y 2) Establecer metas concretas de ventas". 9/

Séneca afirmó hace siglos "Si el hombre no sabe hacia cuál puerto se dirige, ningún viento les es favorable". Nadie duda de estas palabras o de la importancia básica de los objetivos, la dificultad estriba en saber cuáles son en verdad los objetivos, identificarlos y usarlos con eficacia. Los objetivos son básicos en un Plan Anual de Mercado o pues son un pre-requisito para determinar cualquier curso de acción y deben estar dirigidos hacia el logro de resultados específicos que sean aceptables y ser a la vez definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros.

---

9/ Kotler Philip - Op. Cit. p.p. 465.

bro de la empresa a quienes afectan. No basta por ejemplo con decir que el objetivo es lograr mayores ganancias. "Los objetivos establecen cuales son las ventas, costos y utilidades posibles que se persiguen" <sup>10/</sup>; se comienza primeramente fijando objetivos generales, tal como aumentar la conciencia del consumidor sobre la calidad del producto o aumentar la participación del producto en el mercado. Luego se fijan objetivos específicos y se establecen las fechas en que se darán los mismos. Por ejemplo, conseguir para los cepillos de dientes, dentro de un plazo de un año, un aumento en la participación en el mercado del 5%, o aumentar el volumen de ventas de los cepillos de dientes a un nivel mínimo de Q100,000 anuales con una rentabilidad mínima del 10% sobre la inversión, el que deberá lograrse para el año 1980.

En resumen, dentro del Plan Anual de Mercado deben establecerse los objetivos globales de la empresa, puesto que ellos delinear las pautas de planeación; deben fijarse los objetivos inmediatos para el próximo año (su posición en el mercado), en ciertas áreas de su línea de productos, en zonas específicas del país, en partes seleccionadas de la industria o del comercio, y deben trazarse también los objetivos a largo plazo (dependiendo de la manufactura del plan y de las políticas de la empresa) tal como posición básica y tendencia de los productos durante los próximos cinco años. "Los objetivos a largo plazo incluyen sus respuestas a estas preguntas:

---

<sup>10/</sup> Heidingsfield Myron S. - Blankenship Albert B. - Op. Cit. p.p. 302.

- ¿Cómo ve usted la imagen y posición de su empresa en su ramo?
- ¿Quiénes serán sus clientes futuros?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento para su producto principal y categoría de marca?
- ¿En qué nuevas áreas de producto quiere usted concentrarse y por qué?" 11/

Para conclusionar, como aduce Hopkins: "Los objetivos son la base necesaria para cualquier plan, ya que un plan necesita una dirección precisa". 12/

### 12.3.1 NATURALEZA Y TIPO DE LOS OBJETIVOS

Por lo general existe cierta confusión sobre el número, naturaleza y variedad de los objetivos. Es sumamente importante para conceptualizarlos en el Plan Anual de Mercadeo que la administración los clasifique y jerarquice y que derive de su entrada tan solo los más sobresalientes.

El equilibrio entre el tiempo y la capacidad es-

---

11/ Alexander Hamilton Institute Inc. "The Marketing Letter", Vol. 2 No. 7, Octubre 1975.

12/ Hopkins David S. - Op. Cit. p.p. 13.

pecífica de los objetivos es un requisito que deberá moderarse considerando el objetivo mismo. Algunos pueden interpretarse con un alto grado de certidumbre y otros no. Habrá que aplicar esos factores en la derivación del objetivo con respecto a su naturaleza. En tal sentido ensayaremos una clasificación de los tipos de objetivos derivada de Agustín Reyes Ponce 13/:

### 12.3.1.1 OBJETIVOS INDIVIDUALES COLECTIVOS

"Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta de los objetivos de un grupo humano. Por ejemplo, el empresario o dueño puede tener el objetivo personal de lograr grandes y rápidas utilidades, aunque esto vaya en detrimento de la conservación, subsistencia y progreso de la unidad empresa. Un trabajador puede tener objetivos que sean parcialmente distintos y opuestos a los de su sindicato, etc."

### 12.3.1.2 OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES

"Se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es: que son sólo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio, así v.gr.: Los objetivos de la división de producción, de la de ventas, finanzas, etc., son particulares respecto a los objetivos

---

13/ Reyes Ponce Agustín - Op. Cit. p.p. 109-111.

de la empresa que se consideran generales .

Debe notarse que esta clasificación es eminentemente relativa o de mera comparación de los objetivos: así, acabamos de considerar los objetivos de la división de producción como particulares comparados con los de la empresa, pero si los consideramos en relación con los objetivos del departamento de mantenimiento, del de ingeniería de métodos, del de pintura, etc., los objetivos de producción son generales y estos últimos son particulares" .

### 12.3.1.3 OBJETIVOS BASICOS, SECUNDARIOS Y COLATERALES

"Los objetivos secundarios son medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así v.gr.: Un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estable y productivo y para conseguir este objetivo se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución, etc .

Aunque los objetivos particulares son subordinados respecto de los principales, la clasificación anterior mira más bien a la extensión en que se realiza la búsqueda del objetivo en tanto que esta se refiere expresamente a la subordinación de medios afines .

Objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen ca

si espontáneamente al desarrollar los secundarios, así - v.gr.: La publicidad tiene como objetivo fundamental lograr mayores ventas, pero bien enfocadas puede servir para mejorar las relaciones públicas; determinadas empresas al producir sus artículos básicos aprovechan ciertos subproductos que resultan dentro del proceso, etc."

#### 12.3.1.4 OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO

"En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo más corto posible. Pero existen algunos que de ante mano se prevee que no podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado, la fijación del cual, si está bien precisada, añade mayor eficacia a toda la previ- sión.

Aunque los objetivos generales y principales suelen ser a largo plazo, no se confunde esta clasificación con las anteriores, ya que pueden darse objetivos princi- pales susceptibles de obtenerse a corto plazo y viceversa".

#### 12.3.1.5 OBJETIVOS NATURALES Y SUBJETIVOS O ARBITRARIOS

"El objetivo natural es aquel que por sus propias características busca determinada función, organización, etc., objetivo arbitrario es aquel que se propone el em-

presario o jefe de un grupo o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función, así v.gr.: El fin natural de la empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, pero el empresario puede crear y mantener su empresa, sea para lograr un prestigio social, sea para prestar un servicio a la sociedad, etc."

En conclusión vale la pena hacer hincapié en la importancia de los objetivos, pues no hay un área aislada más significativa que la declaración de objetivos y su derivación es aún más evidente. En el Plan Anual de Mercadeo, un método práctico consiste en establecer los objetivos en una forma clara y concisa. Hay que cerciorarse que sean comprensibles y de que se comprendan. Habrá que medirlos cuando sea posible y observar el número de metas y objetivos expresados dentro de un límite realista y practicable. Una vez que se han establecido los objetivos, es indispensable que la administración los autorice y permita su implantación.

#### 12.4 METAS

Algunas autoridades dicen que objetivo y meta son si nónimos, y lo son hasta cierto punto. Otros dicen que tienen un significado tan parecido que pueden utilizarse in distintamente. Otros más dicen que son virtualmente iguales, a excepción de que la palabra "objetivo" deberá reservarse para entidades no cuantitativas, mientras que "meta" será el término preferido para medir representaciones finitas. Una meta es, pues, el fin a que se dirigen las ac-



ciones o deseos en expresiones cuantitativas. Y junto con los objetivos constituyen los elementos aislados más importantes del plan, porque representan la destilación final de los fines corporativos que reflejan los propósitos establecidos por la compañía para asegurar su éxito y su constante crecimiento. Constituyen lo que se quiere lograr y son una norma de medición para determinar la actuación.

## 12.5 ESTRATEGIAS

Son los enfoques básicos que se emplearán para el logro de los objetivos.

El diccionario de términos de mercadotecnia las define como: "El arte o ciencia de alcanzar significados o conceptos selectivos para el logro de metas u objetivos". - 14/ Por lo tanto habrá que cerciorarse de que cada meta u objetivo se apoye en una o más estrategias que se someterán a un cuidadoso escrutinio, durante la elaboración del Plan.

## 12.6 PROGRAMAS DE ACCION

Suelen definirse como: "Las acciones o actividades específicas que habrá que llevar a cabo para poner en prác

---

14/ Shapiro, Irving J. - "Marketing Terms: Definitions, Explanations and/or Aspects", Editorial S-M-C, Publishing Company, U.S.A., 1973.

tica las estrategias y objetivos. Deberán ser sumamente de tallados e incluirán tres elementos primarios:

- 1) La acción que se ejecutará.
- 2) La fecha de la acción, y
- 3) Responsabilidad personal o departamental para su ini ciación y su terminación." 15/

Para ejemplificar: El Programa de acción de ventas establece lo que debe realizar cada vendedor y cuándo de be hacerlo. Debe comenzar por definir al consumidor y clasificar al cliente, determinar el tiempo de ventas a em plear para dedicar a cada producto o servicio clave de la línea y qué parte de la labor debe destinarse a la búsque da de nuevos clientes. El Programa de acción de ventas se relaciona con el uso del tiempo, comparativamente con las principales actividades que el vendedor ha de llevar a cabo en cada entrevista y acorde con el reporte que debe presentar.

## 12.7 METODOS

Un método es fundamental para toda acción y puede definirse: "Como la forma prescrita para ejecutar un traba jo dado poniendo adecuada consideración al objetivo, ins talaciones disponibles y al total de gasto de tiempo, dine ro y esfuerzo". 16/ Un método se refiere a un trabajo que

15/ Domínguez, George S. - Op. Cit. p.p. 323.

16/ Terry George R. - Op. Cit. p.p. 265.

comprende un paso de un procedimiento y que especifica la forma en que este paso debe ejecutarse. Los métodos se relacionan con las actividades necesarias para lograr los objetivos. Por ejemplo: Si es necesario contratar nuevos vendedores o mejorar la calidad del producto o aumentar la publicidad. Haga un cálculo del tiempo y de los recursos materiales y humanos necesarios para poner el método en operación. La clave para fijar objetivos radica en hacerlos lo más específico que sea posible, mientras que la clave para desarrollar métodos consiste en seleccionar los que mejor puedan ayudar a conseguir los objetivos deseados.

## 12.8 TACTICAS

Se refieren a los planes que son necesarios para conseguir las metas propuestas o las acciones específicas que se imaginan para llevar a cabo las estrategias. Por ejemplo, la programación específica de la campaña de publicidad, promoción y ventas. ¿Quiénes son nuestros clientes posibles?, ¿Qué argumentación de ventas debemos emplear?, ¿Qué materiales de venta necesitamos?, ¿Cuál debe ser el texto de la publicidad?, ¿Qué medios publicitarios debemos emplear?.

## 12.9 PREMISAS

Son las suposiciones en las que se basa el Plan. Son muy importantes, no porque sean cláusulas de escape para los encargados de planear, sino porque explican la base sobre la que se construyó el Plan. "La formulación de Pre-

misas es el reconocimiento de que los planes operan en un medio ambiente, tanto interno como externo a la organización. Son la anticipación del medio ambiente en el cual se espera que operen los planes. Incluyen suposiciones o pronósticos del futuro y condiciones conocidas que afectarán el curso de los planes, tales como las políticas prevalentes y los planes existentes de la compañía que controlan la naturaleza básica de los planes de soporte. Por ejemplo: Un pronóstico para determinar las condiciones futuras del negocio, el volumen de ventas o el medio ambiente político proporciona premisas sobre las cuales desarrollar los planes. Sin embargo, un pronóstico de los costos o de los ingresos provenientes de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso el pronóstico es prerequisite de la planeación, en el segundo es un resultado". 17/

Si los pronósticos posteriores resultan inexactos, la referencia a ellas indicará si el criterio fue correcto cuando se hizo la determinación. Las suposiciones de planeación deben ser pertinentes y se referirán al negocio que tenemos a la mano. Los hechos y las afirmaciones que se conozcan comunmente no tendrán que repetirse en el Plan y sólo se considerarán con todos sus detalles los factores variables que sean indispensables para el negocio. Las premisas pueden clasificarse como externas e internas a la organización, o pueden considerarse como cuantitativas y cualitativas.

---

17/ Kuontz/ O'Donnelli - Op. Cit. p.p. 194-195.

La mayoría de estos términos son básicos en el vocabulario de planeación para la elaboración del Plan Anual de Mercadeo, pero por extraño que parezca, los que los usan los confunden o no los comprenden por completo. Una de las razones para ello es que no todos los técnicos están de acuerdo y, por lo tanto, en vez de intervenir en esas diferencias se ha tratado de buscar una comprensión práctica de esos términos y de su significado pues constituyen los elementos más importantes para la fácil y concreta comprensión de la elaboración del Plan, y para ello el proceso lógico que debe seguirse en este tipo de trabajo es estudiar las siguientes preguntas:

- 1) Análisis: ¿Dónde está ahora la compañía y por qué?
- 2) Pronósticos: ¿Hacia dónde va la compañía? Cuantitativa, cualitativa.
- 3) Objetivos: ¿A dónde debería dirigirse la compañía? No cuantitativa.
- 4) Metas: ¿A dónde debería dirigirse la compañía? Cuantitativa.
- 5) Estrategias: ¿Cuál es la forma mejor de llegar allá?
- 6) Programas de Acción: ¿Qué acciones debería tomarse concretamente, por quién y cuándo?
- 7) Métodos: ¿Cómo vamos a llegar?
- 8) Tácticas: ¿Qué se debe hacer para llegar?

- 9) Premisas: ¿Hacia dónde creemos que vamos? Cuantitativa.

### XIII. PROPOSITOS DEL PLAN

La Planeación para un producto existente tiene como principal objetivo optimizar las utilidades del producto a través del desarrollo de estrategias de mercadeo cuidadosamente integradas, con ello puede establecerse que el principal propósito de elaborar el Plan Anual de Mercadeo es darle a la dirección de la empresa lo siguiente:

#### 13.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

- a. Un conciso pero completo sumario de mercadeo y financiero para el próximo año y los objetivos del producto, relativos a su actual desarrollo (dónde estamos, a dónde vamos).
- b. Una sinopsis del desarrollo del mercado en el cual el producto compete.
- c. Las razones por las que los objetivos deben ser alcanzados.
- d. La forma mediante la cual se van alcanzar estos objetivos.
- e. Controlar coordinar y evaluar el progreso.

- f. Presionar a la Gerencia de Producto y Personal de la agencia para que identifiquen y consideren todos los factores críticos que afecten a las metas específicas de mercadeo del producto.

### 13.2 APROBACION

- a. Proveer a la Gerencia información y justificación para su aprobación.
- b. Abastecer la información requerida para ganar la aprobación de la Gerencia (o Dirección).

### 13.3 CONTINUIDAD

- a. Establecer continuidad en la dirección y manejo del producto sin importar los cambios de personal.

### 13.4 UNIFORMIDAD

- a. Proporcionar un patrón standard del trabajo a seguir.
- b. Proveer lineamientos claros a las personas responsables de su implementación.
- c. Proveer los datos necesarios para organizar los recursos que se van a consignar al plan.

## 13.5 OPERACIONES

- a. Para ser usado, una vez aprobado como una autorización para tomar acción de parte del Gerente de Producto en sus funciones diarias, y como una medida para él, para comparar su desarrollo actual con el planificado, medido contra los objetivos del producto.

Secundariamente, el plan debe ser visto como un documento de trabajo a ser usado a través del año como una medida standard del desarrollo actual del producto con respecto a su pasado en el mercado.

## XIV. CARACTERISTICAS QUE EL PLAN DEBE POSEER

Todo Plan Anual de Mercadeo debe tratar de reunir básicamente las siguientes características:

### 14.1 SENCILLO Y FACIL DE COMPRENDER

Por lo general los planes complicados son una invitación a las falsas interpretaciones y con ellos muchas cosas pueden resultar mal. Los Planes llenos de palabrería pueden causar más mal que bien, ya que tienden a crear resistencia y desconcierto. Usense palabras comunes, ilústrese profusamente y dense "ejemplos" sobre la forma en que podría aplicarse el plan en áreas que sean familiares a los empleados, contéstense las preguntas en forma directa e inmediata.



## 14.2 CREIBLE Y PRECISO

En casi toda planeación está inherente cierta especulación puesto que usualmente existen variables en la mayoría de las áreas y no se dispone de hechos completos, por ello es fácil deducir que un Plan Anual de Mercadeo involucra una serie de suposiciones que van a ser medidas en base al grado de certeza con que se han manejado los instrumentos básicos de la administración y el mercadeo, en cuanto a planeación, organización, implementación, conocimiento del producto, su mercado, competencia y en general todos los conceptos del "proceso administrativo" y "marketing mix" o "mezcla de mercadotecnia", en tal caso el Plan no debe hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión creíble posible porque van a determinar acciones concretas sobre las cuales descansará la credibilidad del plan en sí. Cuando carecemos de un Plan poco preciso y con elementos no creíbles que se apartan de todo enfoque real, cualquier empresa no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso y no creíble los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los elementos que componen el Plan será menor ese campo de lo eventual. El Plan Anual de Mercadeo constituye un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras y por cuanto más creíbles sean éstas, más sólidos y ciertos serán los resultados.

### 14.3 COMPATIBLE CON FACTORES INTERNOS

Todo Plan debe "conectarse" o "engranarse" a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica para que sea compatible con todos los factores internos que se relacionarán o estarán en relación con él; esto se aplica no sólo al lenguaje que se use, sino también al énfase que se adopte y a las actividades que se emprendan. El Plan debe estar dentro de las facultades del departamento interno de la empresa, que se involucre en su acción para ponerlo en práctica y debe tratar de engranar a cada uno de los miembros componentes de ese departamento; de lo contrario es posible que se quede corto y hasta posiblemente fracase. Un mal pronóstico, por ejemplo, hará que el departamento de materiales se sobre-exceda o se quede corto en sus compras de materias primas y similar peligro correrá el departamento de producción en la planificación de la misma por cuanto podrá exceder o no la producción, por ello cuando los elementos del Plan se apliquen a los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas, personal, etc. deben coordinarse en tal forma que exista compatibilidad y por lo tanto, en el mismo Plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. Es evidente que mientras no se logre compatibilidad con los demás factores internos de la empresa habrá contradicción, dudas, etc. Recuerde, un Plan es como una heliografía para la acción; debe señalarse la forma de alcanzar un objetivo conocido. Los cursos definitivos de acción deberán estar bien indicados y en secuencia adecuada. Evite el "podemos seguir el camino A o B," El Plan que se ofrezca es el programa de acción a seguir, no los postulados para reflexionar. En conclusión: "Si el plan es principio de compatibilidad y ésta

requiere la unidad de fin, es indiscutible que se habrá elaborado un Plan Anual de Mercadeo Integrado".

#### 14.4 CORRELATIVIDAD

Cuando se requieren elementos del plan, ya sea para desarrollar el Plan mismo de mercadotecnia o cuando se necesitan ciertos aspectos de éste, habrá que poner especial énfasis en la correlatividad de las operaciones requeridas para su desarrollo, lo cual se efectuará en el inicio del ciclo de planeación al combinar con certeza la correlatividad de los elementos que compondrán el Plan Anual de Mercadeo, se representará en sí la naturaleza exacta de los datos requeridos, indicando el personal a los departamentos responsables. De este modo podrá seguirse el programa a fin de evitar grandes demoras. Planear con correlatividad en el Plan ayuda a descubrir y a reconocer las oportunidades en el momento en que existen; conociendo sus propios designios, un Gerente puede moverse rápidamente y, por lo tanto, tiene ventajas sobre otro que sabiendo por primera vez de una oportunidad, debe apresurarse y prepararse a utilizarla.

#### 14.5 SUBRAYE LA SELECTIVIDAD

No deben intentarse cubrir todas las acciones en un plan inclusivo, pues se convertirá en demasiado difícil de manejar. Se debe ser selectivo. Señale el objetivo, asigne responsabilidades específicas según lo pida el Plan para cada uno de los departamentos o de los individuos, según

sea el caso. Asimismo deberán definirse claramente las relaciones entre quienes participan en el Plan. Enfatice las formas en que se formuló el plan para ajustarse al personal, ambiente y administración de la empresa, de manera de promover la idea de un Plan hecho a la medida para una necesidad específica o conjunto de circunstancias.

#### 14.6 METICULOSIDAD

Esto significa que el Plan debe estar caracterizado por una total cobertura de todas las necesarias actividades requeridas para el logro de su objetivo. Ninguna de las funciones deberá omitirse, no debe ignorarse ningún enunciado que provoque controversias, ni deberán descuidarse los detalles. El Plan Anual de Mercadeo debe ser completo y debe eliminarse la necesidad de adivinar quién va a ser, qué y cuándo. Como comprobación, muchas veces es conveniente hacer que varios empleados lean el Plan propuesto y ver las dudas que tengan respecto a su significado.

#### 14.7 VENTAJA VISIBLE

Esto responde a la pregunta "por qué" y también motiva a todos los que se verán involucrados en el Plan (departamentos e individuos) para que hagan lo mejor que puedan en la acción prescrita. Así, el Plan se convierte en un medio para la satisfacción de los deseos y necesidades que sean importantes para ellos. En otras palabras, la idea es que el éxito del plan proporcionará satisfacción y ganancia visible para todos.

## 14.8 FLEXIBILIDAD

El Plan debe reflejar y cubrir las necesidades corrientes. Las modificaciones y revisiones deberán ser flexibles. La flexibilidad es una consideración importante y en el Plan Anual de Mercadeo deben tenerse en cuenta cambios dentro de los límites razonables para cubrir las situaciones a medida que se presenten. Las limitaciones estructurales y las consideraciones de reorganización no anulan los valores del plan. Si consideramos esto, las posibles alteraciones estructurales en el Plan, no resultarán inesperadas. Esto puede esperarse también a consecuencia del cambio. Si el Plan no es capaz de reaccionar a las variaciones constantes a que se sujetan los mercados y los medios para tener éxito en los mismos, el propósito y su función serán anulados por sí mismo. En consecuencia, con flexibilidad puede seguirse un Plan que tenga éxito, explotándose los resultados satisfactorios. En contraste cuando el Plan fracasa, puede hacerse ajustes y ponerse nuevamente en acción un plan adaptado a las necesidades cambiantes de la estructura en sí del mercadeo.

## XV. VENTAJAS DEL PLAN

Un Plan Anual de Mercadeo completo, revisado por lo menos una vez cada tres meses, le ofrece las siguientes ventajas:

- 1) Lo mantiene al día sobre los elementos que determinan la estrategia de mercadeo.
- 2) Reúne en un solo lugar todos los elementos e ideas perti-

neros a un producto o servicio.

- 3) Proporciona a los nuevos empleados toda la información que necesitan saber sobre el estado de situación y problemas de un producto o servicio.
- 4) Representa un desafío debido a que anualmente es necesario justificar todos los elementos. Esto reduce al mínimo la posibilidad de continuar con una estrategia pobre por falta de una mejor.
- 5) Provee objetivos comunes para todas las funciones de mercadeo.
- 6) Asigna responsabilidades para la ejecución de los programas de mercadeo.
- 7) Ofrece a la Gerencia un panorama completo de mercadotecnia para el próximo año, con datos suficientes para fines de pronóstico.
- 8) Alerta a la Gerencia sobre amenazas que pueden interferir con el éxito del Plan.
- 9) Compromete al personal de mercadotecnia con objetivos firmes, proporcionando motivación.

El Plan Anual de Mercadeo sirve de guía para medir el progreso alcanzado. Debe revisarse trimestralmente (por lo menos) y ser modificado para incluir cambios imprevistos.

## TERCERA PARTE

### PREPARACION

"Sabemos - a veces - quiénes compran y pretendemos también saber cuáles son las razones por las que nos prefieren, pero salteamos o directamente ignoramos demasiado a menudo a quienes no nos compran, a los que prefieren a la competencia, cuyas respuestas serían de un indudable valor si nos preocupáramos por averiguarlas".

- J. L. R. -

## XVI. PREPARACION DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO

Para ser efectivo, el Plan Anual de Mercadeo debe ser tratado como un documento de dirección, que sea fácil de leer y entender y que guíe a la toma de decisiones. Desde el momento que los Gerentes de Producto frecuentemente no están seguros de cuántos detalles deben requerirse para apoyar sus planes es un error común llenar el Plan de un paquete de estadísticas analíticas y observaciones que no son esenciales para la decisión que se está requiriendo. El resultado es un Plan voluminoso de una recomendación compleja de muchas páginas que dificulta la comprensión, guían a confusión y sugieren más preguntas de las que pueden ser respondidas en el transcurso del trabajo.

La solución a este problema es mantener un formato simple del Plan en sí apoyado con documentación separada, usualmente llamada "El libro de Hechos del Producto" y "El libro de Trabajo Diario". Por la importancia que representan para la elaboración del Plan Anual de Mercadeo, se intentará a continuación describirlos en una forma sencilla; no sin antes aclarar que por la característica del presente trabajo no se pretende de manera alguna realizar un estudio exhaustivo y profundo de ambos libros, sino sobre todo señalar su acción como instrumentos de sumo valor para implementar en forma ordenada y precisa la elaboración del Plan; desde el momento en que proveen al investigador de una completa y comprensiva historia de mercadeo del producto, la cual debe ser adecuada para responder cualquier pregunta inesperada que la dirección de la empresa pueda hacer, no importa que tan detallada sea ésta.



Con sendos libros, el Gerente de Productos (responsable de la elaboración del Plan) tiene la historia de su o sus líneas hasta la fecha, la trayectoria observada, etc., así pues:

## 16.1 "EL LIBRO DE HECHOS DEL PRODUCTO"

### 16.1.1 DEFINICION

Como su nombre lo indica "El Libro de Hechos del Producto", no es más que una colección histórica acerca de los hechos de un producto y su desarrollo mercadológico. Cuando los hechos se refieren al desarrollo de la marca (o producto) como un resultante del estímulo de mercadeo, es común incluir en el mismo un breve análisis de las conclusiones derivadas de estas actividades.

### 16.1.2 PROPOSITO

Su principal propósito se resume así:

- 1) Proveer a la Gerencia de un record estadístico de las varias características del mercado en donde el producto es vendido y las ventas actuales del producto en ese mercado, todos ellos condensados en un libro de referencia fácil de leer y encontrar.
- 2) Un record permanente de las principales actividades de mercadeo, conducidas en el pasado en beneficio de la marca (o el producto), así como los

resultados obtenidos, y

- 3) Constituirse en una completa y actualizada fuente de información en la cual el Gerente de Producto pueda basar los futuros planes de mercadeo.

### 16.1.3 SUGERENCIAS PARA LA PREPARACION

Las siguientes sugerencias ayudarán a la compilación del "Libro de Hechos del Producto":

- 1) Predetermine qué información deberá ir en el L. H. P. 1/ y planifique con suficiente tiempo para correlacionarlos.

Debe ponerse la información esencial sin editorialismos y condensarse en la mejor forma posible para no hacer el libro voluminoso y con datos que carezcan de la importancia necesaria.

- 2) Cuando sea posible presente los datos en forma tabular (en cuadros).

Mantenga en mente que el libro es una referencia histórica-estadística del producto y no un ensayo analítico de observaciones a cerca del negocio. Las opiniones y conclusiones personales varían de un grupo a otro, por ello, debe tratar de estamparse los datos preferentemente en cuadros y partir de allí a implementar el Plan Anual de

---

1/ "Libro de Hechos del Producto".

Mercadeo.

- 3) Desarrolle claramente estos cuadros de tal manera que cada uno de ellos sea fácilmente comprensible y aceptado por los subsiguientes grupos de mercadeo.

Mientras más simples y objetivos estén colocados los datos en el libro, conteniendo únicamente lo fundamental y la base del negocio, mayor utilidad tendrá el mismo.

- 4) Divida el L. H. P. en categorías de mercadeo comunes a la Marca.

Su utilidad será más enriquecida si ofrece un acceso fácil a la información que contiene, coloque los datos por la categoría de los mismos de acuerdo a las subdivisiones que pueda presentar el perfil de mercadeo del producto, por ejemplo: Toda la información que se trate de las ventas del producto deberá estar contenida en la sección de ventas, la de publicidad en la de publicidad, etc.

- 5) Evite usar el L. H. P. como un archivo personal de sus actividades operativas diarias.

El libro es un record permanente y oficial de la marca y por ende no deberá ser usado como un archivo personal de un Gerente de Productos.

- 6) Actualice el L. H. P. una vez al año de preferencia justamente antes de desarrollar el Plan Anual de Mercadeo.

Desde el momento en que la Gerencia de Productos debe realizar una completa revisión del desarrollo pasado del producto para elaborar el Plan Anual de Mercadeo, la actualización del libro es un punto de partida fuertemente recomendado, pues no sólo lo mantiene al día, sino reeduca al Gerente de Productos sobre las características básicas de mercadeo del producto en el momento que le es más esencial conocerlos.

#### 16.1.4 RECOMENDACIONES DE FORMATO

Debe de haber un sinnúmero de formas de analizar el desarrollo de ciertas marcas o líneas de productos dentro del mercado y a mi entender, no hay un formato universal que pueda servir a todos los productos dentro de todas las industrias. El listado de secciones que forma parte del formato recomendado tiende a ser básico para la mayor parte de las marcas dentro del campo de los productos de consumo y ha sido originado así por considerar que presenta cierta habilidad general para resolver las preguntas básicas que pueden plantearse acerca del negocio de un número determinado de productos; de cualquier forma, la dirección de mercadeo o la Gerencia de Productos deberá decidir qué secciones adicionar y cuáles no incluir para acomodarse a las características individuales de su marca o líneas de pro

ductos. (Ver apéndice A)

## 16.2 "EL LIBRO DE TRABAJO DIARIO"

### 16.2.1 DEFINICION

De todas las funciones administrativas de mercadeo, tal vez la más tediosa, en lo que respecta a consumo de tiempo, es el acto simple de almacenar e ir res-taurando información. Cuando uno considera los innum-erables que son los reportes, planes, análisis y corres-pondencia que está constantemente fluctuando de las oficinas de personal de mercadeo, es fácil suponer que sistemas inapropiados de archivo han causado tanta con-fusión innecesaria y a la vez se ha perdido tiempo ge-neral y hasta un mal manejo administrativo, cuando las decisiones son tomadas en la ausencia de anteceden-tes pertinentes que hubieron sido sugeridos de otra ma-nera.

Algunas de las más típicas manifestaciones de es-te problema incluyen:

- Los gavinetes de archivos que son atorados con in-formación fuera de fecha o información sin impor-tancia.
- Reportes perdidos (traspapelados) debido a un mal archivo.

- Llamadas frecuentes de las fuentes de información que duplican las copias de los antecedentes o datos que no se pueden encontrar.
- Indecisión de qué hacer con la correspondencia - que cubre una variedad de asuntos para lo cual no hay una categoría de archivo separada.

Dos de los más comunes ejemplos, sin embargo, son las conversaciones inconclusas por teléfono y las sesiones repetidas que se llevan a cabo debido preliminarmente a la inasequible o truncada fuente de información sobre la cual se ha de tomar decisiones al mismo tiempo que se está llamando a las sesiones. Por lo general, más de la mitad del promedio del tiempo de los Gerentes de Productos se pierde en sesiones de otras compañías y personal de agencias y en la gran mayoría, no se toman decisiones por la ausencia de información que está lista y dispuesta en otra parte.

El problema primario comunmente descansa en la variedad de asuntos cubiertos en estas sesiones, muchos de los cuales el Gerente de Productos no pudo anticipar se a ellos. Debido a que no pudo cargar files consigo, selecciona únicamente el material que es más o menos importante en el tópico base que se va a discutir. Si otros asuntos tomaran parte en la discusión, los procedimientos de la sesión en las bases de la memoria son retenidos hasta que los datos pertinentes sobre el nuevo tópico se recaben. Así es que a las sesiones a las que se llame en el incentivo del momento son las posturas más frecuentes en este tipo de problema y son también una

ocurrencia o suceso muy común en las sesiones que se han planificado bien anticipadamente.

## 16.2.2 PROPOSITO

Muchas compañías han encontrado que este problema puede ser substancialmente mitigado, requiriendo a su Gerente de Productos mantener un L. T. D. 2/. Este libro deberá ser de hojas sueltas o un folder de archivo de información más importante acerca de la marca o líneas de productos. El propósito de este libro es proveer a la administración de productos de:

- 1) Una sola y fácilmente accesible fuente de hechos claves acerca de la marca o líneas de productos y sus planes correspondientes.
- 2) La flexibilidad de referirse a la información sobre una variedad de sujetos o aspectos en una perentoria noticia inmediata, como la de las juntas gerenciales o durante las conversaciones telefónicas.
- 3) Un mini-file que pueda acompañar al Gerente de Productos en sus viajes.
- 4) Un continuo control de referencia al día de las actividades más importantes de correspondencia.

---

2/ "Libro de Trabajo Diario."

### 16.2.3 SUGERENCIAS PARA LA PREPARACION

Establecer el L.T.D. es muy simple; tarea secretarial que es mejor hacerla tan pronto como el Plan Anual de Mercadeo es aprobado por la Gerencia, pues de esta manera la nueva información que se recopilará en él, servirá de ayuda para la elaboración del Plan subsiguiente. Las siguientes sugerencias deberán guardarse en mente cuando se prepare este libro:

- 1) Incluya únicamente antecedentes y datos básicos acerca de la marca a la que se refiere frecuentemente.

El L. T. D. no es un sustituto de lo que es el gabinete de archivo permanente del grupo de productos. La utilidad del libro puede ser mejorada en su contenido, si solamente se limita a planes claves, reportes y estadísticas que son referidos frecuentemente a través del año y los cuales el Gerente de Productos deberá tener a su alcance todo el tiempo.

- 2) Incluya solamente correspondencia de una naturaleza accionable y disponga o prescinda de la misma cuando la acción sea completada.

Las cartas y memorandums requiriendo el acomodamiento de tareas que tendrán un impacto significativo en la performance de la marca deberán ser temporalmente archivadas en el L. T. D., esto ayudará y facilitará seguir el trabajo que es necesariamente asegurar este tipo de tareas para que las



mismas se hagan apropiadamente y a tiempo.

Cuando la acción requerida está completada o la tarea ha sido sacada, no hay necesidad de retener esta correspondencia en el libro por más tiempo; estos documentos deberán ser dispuestos de inmediato y transferidos a un file de correspondencia permanente.

- 3) Lleve en el L. T. D., todo al día en bases de continuidad.

Ya que las funciones primarias de este libro son proveer al Gerente de Productos, en un instante, la referencia sobre files (correspondencia, memorandum, etc.) o datos claves acerca de la marca; el propósito de este es mejor si se lleva constantemente actualizado. Cualquier cambio que hubiera de importancia en los objetivos de la marca, estrategias o planes, deberán reflejarse inmediatamente en el libro.

- 4) Mantenga duplicados o copias de lo que es el material de referencia del libro en un file o archivo permanente.

Como consecuencia de que este libro está constantemente viajando, la referencia que acompaña al mismo deberá ser prevista aparte en un file o archivo permanente, en vista de que los constantes viajes que el Gerente de Productos hace de negocios, pues es factible que se pueda extravíar.

Como una ayuda administrativa adicional, mu-

chos Gerentes de Productos mantienen un duplicado del L. T. D. en su casa para evitar tener que estar llevando el libro del trabajo a la casa y viceversa. Deberá ponerse cuidado, por supuesto, en esta operación.

#### 16.2.4 RECOMENDACIONES DE FORMATO

El formato del L. T. D. y los tipos de información a ser recabados o archivados en éste, dependerán de la naturaleza y de los requerimientos administrativos del producto mismo. En circunstancias, sin embargo, es aconsejable usar un folder de hojas sueltas y que entonces los datos o acontecimientos que serán incertados o recopilados, pueden ser ordenados en la forma que se quiera y al mismo tiempo dividir el libro en dos secciones:

- 1) Una sección donde se puede exhibir datos a "Largo Plazo" como podrían ser antecedentes recabados de planes y estrategias establecidas con tendencia también a cambiar frecuentemente, pero que se refieren a lo mismo repetidas veces.
- 2) Una sección de exhibición a "Corto Plazo" para cartas y correspondencia clave que abarcando tareas de acción a corto plazo estén siendo constantemente sujetas a cambio, ya que las tareas viejas se han terminado y las nuevas van a empezar.

La lista de los materiales recomendables para guar-

dar en el L. T. D. se podrán subrayar como exhibidos o aplicados como sigue, aunque varían de acuerdo a las necesidades y características del producto. El material que se indica en el formato es por lo general el más comunmente utilizado como una ayuda administrativa para proveer datos que facilitan la compilación del Plan Anual de Mercadeo en muchas compañías.- (Ver apéndice B).

## XVII. RECOMENDACIONES PARA LA PREPARACION DEL PLAN

Para ayudar a los Gerentes de Productos en la preparación del Plan Anual de Mercadeo, a continuación se ofrece una serie de sugerencias o recomendaciones:

- 1) Haga el Plan lo más breve que le sea posible. Limite su extensión excluyendo los cuadros para quizás no más de 6 a 8 páginas (esto es muy relativo). La Dirección, normalmente, o la Gerencia no tiene tiempo de revisar datos voluminosos del desarrollo y de las características de cada producto.

Los detalles y los hechos de poca importancia y los cuadros sólo sirven para confundir y obscurecer la parte medular del plan, pueden retardar la decisión que se está requiriendo.

- 2) Sea conciso y evite los editorialismos. La Gerencia no necesita ensayos literarios prolongados en lo que se refiere a

los negocios. Una relación simple pero significativa de los objetivos y planes establecidos clara y suscintamente, frecuentemente será recibido como un signo de que la gente de mercadeo o el grupo de personas que componen el Departamento de Mercadeo, tiene la situación bajo control, sabe lo que está haciendo y puede alcanzar los objetivos que se están proponiendo. De cualquier forma, un plan - conciso, normalmente es la mejor forma de obtener resultados inmediatos para los propósitos que se tienen.

- 3) Si la información no está a mano para completar una sección definitiva del Plan que se recomienda en el formato que se incluirá después, incluya el título de la sección y el Plan con las explicaciones pertinentes sobre el por qué no se encuentra la información necesaria.

Se debe recordar que la toma de decisiones normalmente - envuelve toma de riesgos también, y la ausencia de información contribuye a ese riesgo. Mientras más completa - sea la información, la decisión será hecha con menor riesgo. Esto es evidente. Desde el punto de vista de la Dirección, es muy importante saber qué información está a su alcance y qué tan bien hecha está esa información. La ausencia de datos críticos y de razones de peso para justificar lo que se está planificando puede, en determinado momento, obstruir todo el proceso que se ha iniciado.

- 4) Dentro de lo posible, trabaje con un espacio mecanográfico cerrado y muestre los números actuales cuando sea posible, sustituyendo a los comentarios editoriales. Normalmente, el uso del doble espacio mecanográfico puede literalmente duplicar el volumen de papel que la Gerencia

está obligada a leer y esto, por supuesto, puede en determinado momento inducir a la Gerencia a leer el Plan con negatividad.

Desde el momento en que estos planes deben ser lo más breve y concisos posibles, el doble espacio debe ser evitado.

- 5) Esté preparado a responder cualquier pregunta que la dirección pueda hacer sobre el Plan que usted le está presentando. Nada más frustrante para la dirección de la empresa que tener que preguntar constantemente al investigador de mercadeo que ha preparado el plan y no encontrar respuestas a sus dudas o hacer necesarias las reuniones prolongadas a fin de establecer los hechos que no han sido aclarados.

Para evitar interrupciones de esta naturaleza, el Gerente de Producto debe brindar en la presentación de su plan, un completo, actualizado y detallado record del desarrollo pasado de la marca.

El efecto de las actividades de mercadeo, un sumario de todas las investigaciones relevantes que se han hecho con la marca en el mercado y toda la información conocida de las marcas competidoras. Como se indicó anteriormente, - esta información debe ser incluida dentro del libro de hechos del producto, no dentro del plan de mercadeo. El Plan Anual de Mercadeo, se repite, debe ser lo más breve que sea posible.

## XVIII. PREPARACION DEL FORMATO PARA EL PLAN

El Plan Anual de Mercadeo tradicionalmente se divide en dos partes: La Primera, consta de un sumario escrito que incluye el pasado mercadológico del producto y los grupos socio-económicos o de otro tipo que se han alcanzado durante los años anteriores. Asimismo, en esta parte se encuentran los objetivos de mercado para el próximo año y las estrategias propuestas para alcanzar estos objetivos.

La Segunda parte, es una serie de datos financieros de mercadeo que permite una rápida visualización del Programa de Mercadeo recomendado y las implicaciones de costo que este representa.

Para explicar estos dos puntos, a continuación podemos ver en un poco de detalles lo que son estas dos partes.

### 18.1 LA PARTE ESCRITA

Esta sección propone brevemente los elementos básicos del plan que se indican a continuación:

- 1) Una crítica corta del desarrollo actual de la marca, contra los objetivos y los principales eventos que ocurrieron y afectaron al producto durante el año.
- 2) La recomendación por sí misma, en términos de ventas, para ser alcanzadas y el total de fondos requeridos para alcanzar estas ventas.

- 3) Una tabla-sumario condensada en la que se vea el efecto de las recomendaciones en el estado de pérdidas y ganancias.

Además, al final del plan, se presenta una parte más detallada de lo que es el efecto de estas recomendaciones en el estado de pérdidas y ganancias y se le detalla ya como un cuadro financiero. Esto puede inhabilitar a la Dirección a obtener toda la comprensión inicial del total de estructuras financieras relativas al propuesto plan de mercadeo.

- 4) Una serie de estados informativos en los cuales se revisa el desarrollo de la marca y la aceptación del producto, las características de desarrollo, etc.
- 5) Una revisión de las oportunidades y problemas del producto que se pueden esperar para el año siguiente.
- 6) Las estrategias para alcanzar los objetivos de la marca.
- 7) Los tests y otras piezas importantes de investigación planificadas para el año siguiente. El formato exhibe detalles y contenidos del documento.

## 18.2 LOS CUADROS FINANCIEROS Y MERCADOLÓGICOS

A objeto de una completa y expedita comunicación, un formato estandarizado para estos cuadros es esencial.

Adicionalmente, la estandarización ofrece las ventajas de un lenguaje común de negocios entre el grupo de mercadeo y la dirección de la empresa y ayuda a los Gerentes de Producto a comprender mejor los aspectos financieros de su negocio.

Los formatos principales de este plan son:

## 18.2.1 LA ESTRUCTURA DE PRECIOS Y UTILIDADES

Este es probablemente el cuadro menos usado de todos los que se presentan en el nuevo formato del Plan Anual de Mercadeo, y sin embargo es uno de los más importantes de la administración de mercadeo. A través del uso de este cuadro, la Dirección puede analizar de una sola mirada el elemento crítico de mercadeo en la estructura de precios de la marca en términos de elementos como si la producción, si los costos de producción y/o formulación del producto son muy elevados para las utilidades que se están obteniendo. Si el margen de utilidad en cada tamaño es compatible con las normas de la compañía. Cuál es el tamaño que genera el más grande retorno de utilidad; cuál es el más económico y práctico de las compañías para continuar vendiendo todos los tamaños en el mercado, etc. Otra ventaja de este cuadro es que dice a producción y compras cuál es exactamente la cantidad de productos que el Departamento de Mercadeo espera vender, por tamaño de empaque guiándolos a hacer una mejor estimación de los costos y de sus propias operaciones. (Ver anexo No. 1 en la Cuarta Parte: Formato).



## 18.2.2 CUADRO DE COLOCACION DE MEDIOS

Hay muchas formas de manejar los cuadros de esta naturaleza, de los cuales el formato recomendado es probablemente el más común. Sus principales ventajas son que permite a la Dirección de Mercadeo ver el cuadro total de medios para todo el año en una sola hoja de papel; las diferencias de inversión entre el año planificado y el actual; la inversión por tipo de medio y la correlación existente entre los embarques (ventas) planificados y la inversión en medios por trimestre. (Ver anexo No. 2 en la Cuarta Parte: Formato).

## 18.2.3 LA HOJA DE PROMOCIONES O CUADRO DE DISTRIBUCION DE PROMOCIONES

Al igual que con los medios, un cuadro de este tipo puede ser manejado en una variedad de formas; la ventaja del formato recomendado es que es la forma más fácil para que la dirección visualice la forma en que las promociones a un nivel geográfico (zonas o países) determinado han sido espaciadas o distribuidas.

Las ventas que el producto espera obtener como resultado de cada promoción en relación a los meses inmediatos antes y después, la inversión promocional planificada para cada trimestre, el costo por unidad vendida, todas las relaciones se hacen en términos de áreas geográficas específicas. Esto también ayudará a los departamentos técnicos de la compañía a planificar su producción y necesidades de compra en la mejor forma y

por anticipado, a pesar de lo cual es posible durante el transcurso del año hacer cambios en el calendario de promociones, tan a menudo como sea necesario. (Ver anexo No. 3 en la Cuarta Parte: Formato).

#### 18.2.4 EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Este es quizás el cuadro más importante, pues en forma bastante concisa y clara informa sobre las operaciones efectuadas del producto o marca durante un período venidero, estableciendo a su vez una relación con el año anterior y el año actual con el objeto esencial de definir el rendimiento neto del manejo operacional de la marca o producto. Resume los ingresos por ventas del producto, los costos de fabricación, el margen bruto, la deducción de los gastos por cualquier concepto para presentarnos finalmente el respectivo porcentaje - de incremento o decremento de la utilidad antes de impuesto. En este cuadro se reflejará claramente si todo el esfuerzo que se realizó, se realiza o se realizará con el producto o marca valió, vale o valdrá haberlo hecho; y lo que es aún más importante: "continuar efectuándolo", de otra forma habrá que conceptuar un cambio general en las estrategias propuestas. (Ver anexo No. 4 en la Cuarta Parte: Formato).

### XIX. IMPLEMENTACION DEL PLAN

El Plan Anual de Mercadeo es un instrumento vivo. Un

Plan que no se utilice es más una carga que un atributo. Seguidamente se presentan los pasos a dar para asegurarse que todos comprenden el plan y, consecuentemente, lo harán efectivo:

- 1) Ponga el Plan, en su totalidad, en manos de todas las personas afectadas directa o indirectamente, suprimiendo la información financiera de tipo confidencial.
- 2) Solicite opiniones y sugerencias. Si alguna proposición nueva se ajusta al plan, adóptela.
- 3) Establezca un sistema de control. Asigne responsabilidades para el control de los costos, calidad, etc.
- 4) Evalúe la actuación de las personas responsables de llevar a cabo el programa. Después de asignar fechas y responsabilidades, celebre periódicamente conferencias de evaluación para comparar los resultados reales con los objetivos.
- 5) Revise el plan a medida que lo vayan exigiendo los cambios en las condiciones económicas, necesidades de la clientela, actitudes del público y la competencia. En cierto sentido, el plan comienza a volverse obsoleto el mismo día que es preparado. Por lo tanto, revíselo y actualícelo con frecuencia, según lo dicte la situación.

Un Plan Anual de Mercadeo realista basado en información sólida, pocas veces requiere cambios importantes. De todas maneras, cuando una empresa sabe exactamente a dónde desea dirigirse y conoce el mejor camino y se toma las molestias de poner por escrito para que nada quede atrás, su éxito queda asegurado.

## CUARTA PARTE

### FORMATO

"Sabemos que nuestros productos pasan por un control de calidad y reúnen una serie de requisitos que los hacen nobles a los ojos de quienes conocen el proceso de fabricación, pero tal vez ignoremos que ese aspecto lo tiene sin cuidado al consumidor, quien sólo se interesa por lo que el producto hará por él y no lo que el empresario haga o crea del producto".

- J. L. R. -



## XX. FORMATO PARA EL PLAN ANUAL DE MERCADEO

Su empresa posiblemente cuenta ya con varios planes de actuación, pero puede que no los tenga por escrito, o puede que no estén coordinados en una unidad integrada. Por ejemplo, un Plan de Publicidad, o un Plan Promocional, o un Plan de Ventas, no es un Plan de Mercadeo, sino parte de él. El Plan Anual de Mercadeo envuelve a toda la empresa y ayuda a integrar todos los elementos de la función de mercadeo: ventas, empaques, envases, publicidad, promoción, etc.

Los mejores planes de mercadeo no son complicados. Están diseñados como herramientas de trabajo para el personal de mercadeo. Con el formato que se recomienda a continuación se está tratando de poner un modelo standard que pueda servir para muchos tipos de industria. Se debe reconocer, de cualquier forma, que no hay un formato exacto que pueda acomodarse a todas las situaciones y debe ser por lo tanto, este formato, estudiado de tal forma que pueda ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades particulares de cada producto. Se le debe ejecutar de tal forma que se esté asegurando que la dirección de la empresa encontrará en él la información necesaria para alcanzar sus decisiones. Aunque no existe "la mejor forma" de escribir el Plan Anual de Mercadeo, se considera que el formato que se muestra puede ajustarse a las necesidades de prácticamente cualquier empresa.

## FORMATO PARA EL PLAN ANUAL DE MERCADEO

Nombre de la Compañía \_\_\_\_\_

Nombre del Producto \_\_\_\_\_

PLAN ANUAL DE MERCADEO PARA 198\_\_

Título	Descripción
XXI. Desarrollo del presente año:	<p>Uno o dos párrafos cortos sintetizando el desarrollo del producto durante el presente año, su participación de mercado y los objetivos predeterminados; las razones para las variaciones significativas con respecto al plan; los principales eventos ocurridos durante el año que hayan afectado el mercado, ya sea positiva o negativamente. Es decir factores económicos y tendencias generales que influirán sus especulaciones sobre las condiciones de los negocios en el próximo año.</p> <p>Datos básicos relativos a población, ingresos, nivel educacional y otra información demográfica.</p>

Título	Descripción
XXII. Recomendaciones.	<p>fica relacionada con su negocio.</p> <p>Esta sección contiene información económica para la planeación. Algunos ejemplos son: inflación, devaluación monetaria y posibles escaseces de materiales o energía.</p> <p>Dos o tres oraciones (o párrafos) estableciendo los objetivos del producto en unidades y volumen de venta, el total de inversión para apoyar la marca y el objetivo de participación de mercado.</p>
XXIII. Efecto de la Recomendación en el Estado de Pérdidas y Ganancias.	<p>Resuma en una tabla breve el Estado de Pérdidas y Ganancias Básico y las diferencias entre el desarrollo más reciente y el nuevo año fiscal, mostrando las relaciones porcentuales de cada cifra con respecto a las ventas:</p>



Título	Descripción		
	Año ant.	Año pre.	Nuevo año
Volumen (Valor)	Q	Q	Q
(Unidades)	-	-	-
% de incremento/Decre- mento	%	%	%
Participación de Mercado	%	%	%
Costo de Ven- ta	Q(%)	Q(%)	Q(%)
Publicidad y Promoción	Q(%)	Q(%)	Q(%)
Otros costos	Q(%)	Q(%)	Q(%)
Utilidad antes Impto.	Q(%)	Q(%)	Q(%)

Título	Descripción
XXIV, Generalidades.	<p>Dos o tres párrafos cortos indicando el tamaño del mercado en unidades y/o valores, además de su tasa de crecimiento por marcas competitivas y su participación de mercado contra nuestro producto deberán mostrarse. Si la lista de marcas competitivas es muy extensa, menciónese únicamente las principales.</p>
24.1 El Mercado.	
24.1.1 Tamaño.	
24.1.2 El Consumidor.	<p>Uno o dos párrafos cortos describiendo el perfil del consumidor (edad, ingreso, etc.) e indicando cuál es el consumo total de esta categoría de productos por áreas geográficas principales; - además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clasifique a las personas que toman las decisiones de compra de acuerdo a su edad, sexo, nivel de ingresos, educación, ocupación y ubicación geográfica.</li> <li>- Clasifique a las personas que toman las decisiones de compra se</li> </ul>

Título	Descripción
	<p>gún su estilo de vida y factores emocionales que contribuyen a la decisión de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actitudes del consumidor hacia su producto en lo que se refiere a calidad, precio, empaque o envase y estilo.</li> <li>- Hábitos de compra del consumidor, tales como día de compra, lugar, frecuencia, uso de efectivo o tarjeta de crédito.</li> <li>- Hábitos del uso del producto, como es usado el producto, dónde, cuándo y por quién.</li> </ul>
<p>24.1.3 Precio.</p>	<p>Una tabla breve, de preferencia sin comentarios, mostrando las estructuras de precio, tanto de nuestro producto como de los de la competencia, por tamaño de venta. De ser posible, el costo por onza o cualquier otra medida debe ser también mostrado.</p>

Título

Descripción

24.1.4 Inversión de la Competencia.

Una tabla mostrando la inversión promocional y en medios de los productos competitivos durante el año previo, por períodos de seis meses, por ejemplo: Enero a Junio contra julio a diciembre. Además el volumen de venta de los productos competitivos durante esos dos períodos si es posible. La estimación de los costos de promoción deben incluir únicamente promociones a nivel regional o nacional. Esta tabla debe ser hecha de la siguiente forma:

	Primeros seis meses				Segundos seis meses			
	Volumen	Medios	Promociones	Total	Volumen	Medios	Promociones	Total
Marca A	un.	Q	Q	Q	un.	Q	Q	Q
Marca B	un.	Q	Q	Q	un.	Q	Q	Q

Título	Descripción
24.1.5 Otros.	<p>Después de esta tabla, se deben hacer unos breves comentarios <u>a</u> cerca de cualquier cambio <u>signi</u>ficativo que exista entre los resultados del mismo cuadro del año anterior con respecto al actual.</p> <p>Establezca otros hechos y estadísticas acerca del mercado que puedan ser útiles a la empresa para alcanzar una decisión sobre este particular, se debe hacer un <u>énfasis</u> especial en las <u>fun</u>ciones de distribución y ventas. (Ejemplo, estacionalidad del mercado, variedad en presentaciones, en sabores, colores, etc.).</p>
24.2 La Marca.	<p>Uno o dos párrafos sobre las generalidades del producto, tales como: Fórmula, aspectos particulares del producto (que no <u>ten</u>ga la competencia); una tabla que especifique la variedad de tamaños en que se vende el producto y el margen de <u>utilidad</u> por tamaño (o presentación), <u>can</u></p>
24.2.1 El Producto.	

Título	Descripción
24.2.2 Producción.	<p>bios de empaque y producto y la resultante diferencia en costos. Razones del cambio y costos de todo artículo nuevo. Esto evidentemente sería incluido si se tiene el plan de realizarlo.</p> <p>Un párrafo corto sobre la capacidad actual de la planta de fabricación, las necesidades de inversión de capital para el año siguiente y cualquier problema de producción o compras de materia prima que se tenga actualmente o que puedan ser anticipados. Esta es una sección opcional del plan, y se adecúa sobre todo a productos nuevos.</p>
24.2.3 Investigación del Producto.	<p>Un breve sumario de las principales actividades de investigación relacionadas con el producto y su desarrollo. Se debe hacer énfasis en los resultados obtenidos con las investigaciones realizadas a la fecha.</p>

Título	Descripción
24.2.4 Investigación de <u>Mer</u> cados.	Aquí se sintetizan otras investigaciones realizadas con la marca y que tengan alguna <u>significa</u> ción, incluyendo elementos como los principales resultados obtenidos en la última investigación publicitaria, tests de participación de mercado, investigaciones sobre nombres y empaques para productos, etc.
24.2.5 Otros.	Inclúyanse aquí todos los hechos y estadísticas sobre la <u>marca</u> que se consideren necesarios <u>pa</u> ra auxiliar a la dirección de la empresa a la toma de decisiones, se debe dar especial énfasis a las funciones de distribución y ventas. (Ejemplo: estudios de <u>acep</u> tación del producto, estudios en el comercio al respecto del <u>mar</u> gen de utilidad, etc.).

XXV. Oportunidades y Problemas.

25.1 Oportunidades.

A fin de apoyar las recomendaciones del plan de mercadeo, lis tense en esta sección todas las

Título	Descripción
25.2 Problemas.	<p>oportunidades con las cuales la marca espera alcanzar su crecimiento y objetivos de ventas en el año venidero.</p>
	<p>De la misma forma, establézcanse los hechos principales que se considera que pueden obstruir el logro de los objetivos de la marca, explicando qué acciones se están tomando o se tomarán a fin de minimizar estos riesgos. En resumen, esta sección es una declaración escrita de los problemas y oportunidades previstos para el próximo año. Incluirá fabricación, desarrollo de productos nuevos, innovaciones del empaque y amenazas competitivas. Aquí se explica la situación actual. Se discute el tipo de cambios, asistencia o nuevas tácticas que considera usted serán necesarios para reducir problemas o para centrarse en oportunidades.</p>



Título	Descripción
XXVI. Estrategias.	
26.1 Mercadeo.	<p>Un conciso, pero bien definido párrafo que especifique los objetivos básicos del producto o su estrategia de mercadeo. Declaración de estrategias y razonamientos de cómo usted planea lograr sus objetivos de mercadeo. - La extensión de esta sección variará de acuerdo a las necesidades particulares de la marca, pero en general se puede decir que no se extenderá más allá de media página.</p>
26.2 Inversión (Gastos).	<p>Esta sección es opcional y su objetivo básico es sólo aplicable a la inversión publicitaria de aquellos productos cuya importancia varíe significativamente de acuerdo a las áreas de venta y a las oportunidades de mercadeo.</p>
26.3 Publicidad.	<p>Esta sección constará básicamente de tres partes: La primera dedicada al objetivo primordial (o principal) de posicionamiento</p>

---

---

**Título****Descripción**

---

---

creativo, la segunda a la estrategia que se utilizará para alcanzar el objetivo y la tercera a la política de rotación de medios, es decir, el presupuesto y pauta; teniendo siempre en mente cubrir el objetivo fundamental de la planificación de medios: Optimizar el rendimiento del presupuesto, al alcanzar con la máxima eficiencia (o sea, a través de los medios más adecuados para el desarrollo de la estrategia y tácticas creativas), el mayor número de consumidores potenciales y habituales al menor costo posible. Todos los esfuerzos deben ser hechos a fin de colocar estos dos elementos tan específicos como sea posible, particularmente en términos de cobertura, frecuencia, rating, gross rating points (Grps), Weekly Rating - Points (WRPS); mensajes por hogar por mes, costo por mil, etc. (En conclusión su correspondiente análisis de medios).

Título	Descripción
26.4 Medios.	<p>Al igual que la sección anterior, ésta constará de tres elementos principales. La primera es una exposición del grupo objetivo de medios, la segunda especificará la estrategia para alcanzar ese grupo objetivo y el tercer elemento de esta sección deberá ser una tabla en la que se muestre la relación entre el volumen de ventas y la inversión en medios por áreas geográficas principales, comparando el presente año con el año planificado de la siguiente forma:</p>

País o Area	AÑO PRESENTE				NUEVO AÑO			
	Volumen de Ven- tas (Unida- des)	Medios (Inver- sión)	Relación Medios vrs. Ventas	Inversión Publicita- ria por Unidad Vendida	Volumen de Ven- tas (Unida- des)	Medios (Inver- sión)	Relación Medios vrs. Ventas	Inversión Publicita- ria por Unidad Vendida
1	--	Q	Q	Q	--	Q	Q	Q
2	--	Q	Q	Q	--	Q	Q	Q
etc.	--	Q	Q	Q	--	Q	Q	Q

---

---

**Título****Descripción**

---

---

Los cambios significativos en la inversión publicitaria por unidad vendida en cualquier área geográfica, de un año sobre todo deben ser brevemente explicados. Los productos con inversión publicitaria pequeña o establecida para un período corto deberán eliminar esta tabla por completo.

NOTA: Dada la importancia actual de la Era del Posicionamiento en la Publicidad, el papel relevante que ésta juega en el campo de la mercadotecnia, y para el caso presente, para el plan Anual de Mercadeo; ruego al lector de una ojeada al Plan de Acción que aparece en el Apéndice C, el cual básicamente persigue establecer las guías o directrices principales para determinar el posicionamiento Creativo de un producto y elaborar en base a ello la Plataforma y Estrategia creativas para la campaña de publicidad.

Título	Descripción
--------	-------------

Este formato es la resultante de nueve (9) años de experiencia en el quehacer publicitario en dos grandes agencias de publicidad de Guatemala, como lo son: Gu tiérrez Machado Publicidad y Apcu-Thomson Asociados, S.A.

26.5 Promociones.

Básicamente esta sección tendrá los mismos tres elementos que la anterior constando de un objetivo promocional, una estrategia bien definida y una tabla que muestre las diferencias en inversión y unidades promocionales por áreas de venta, principales de un año al siguiente, así:

<u>Inversión sobre Unidades</u>	<u>Area 1</u>	<u>Area 2</u>	<u>Area 3</u>	<u>etc.</u>
Año Presente	Q	Q	Q	Q
Año Nuevo	Q	Q	Q	Q
<u>% de Volumen Total de Promociones a Comercio</u>				
Año Presente	%	%	%	%
Año Nuevo	%	%	%	%

Título	Descripción
26.6 Distribución.	<p data-bbox="585 217 1032 360">Detallar el porcentaje de distribución por tipo de canal durante el presente año y el programado. Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="585 405 1032 549">- Identificar los principales canales de distribución, incluyendo la historia de ventas de cada uno de los distribuidores.</li> <li data-bbox="585 593 1032 737">- Hábitos de compra y actitudes de estos distribuidores, incluyendo información sobre inventarios, rotación y beneficios.</li> <li data-bbox="585 782 1032 893">- Sus políticas y normas de venta comparados con las de sus principales competidores.</li> <li data-bbox="585 938 1032 1082">- Su promoción de ventas, comparada con la de la competencia, incluyendo medios para medir su efectividad.</li> <li data-bbox="585 1126 1032 1198">- Publicidad, literatura de ventas, exhibiciones y muestreos.</li> <li data-bbox="585 1243 1032 1307">- Las normas y tendencias según el tipo de clientela, clases de</li> </ul>

Título	Descripción
	minoristas involucrados, cambios de mayoristas, etc.
XXVII. Test e Investigación.	Este es un breve sumario de las investigaciones y/o tests que serán conducidos para el producto durante el año siguiente, por ejemplo: Test de medios y Promociones, Test de producto, investigaciones sobre empaque, etc., simplemente consígnese la naturaleza, propósitos y costo de cada actividad.

XXVIII. Anexos



Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Nombre del Producto \_\_\_\_\_

## ESTRUCTURA DE PRECIOS Y UTILIDADES

Plan Anual de Mercadeo para 198\_\_

<u>Concepto</u>	<u>Pequeño</u>	<u>Mediano</u>	<u>Grande</u>	<u>Promedio por Caja Estadística</u>
Empaque Standard	unidades	unidades	unidades	
Medida de Capacidad por Unidad	oz.	oz.	oz.	
Precio de Venta al Público por unidad	Q	Q	Q	Q
Precio de Venta al Público por Empaque Standard	Q	Q	Q	Q
Precio de Venta al Comercio por Empaque Standard	Q	Q	Q	Q
Margen de Utilidades para el Co- mercio (%)	%	%	%	%
Costo por Caja (de fabricación) Standard	Q	Q	Q	Q
Margen Bruto por Caja (del fa- bricante)	Q	Q	Q	Q
% de Utilidad para el Fabrican- te por Caja	%	%	%	%
Estimación de Cajas Totales Vender	unidades	unidades	unidades	
Volumen Total de Ventas	Q	Q	Q	Q
Margen Total de Utilidad	Q	Q	Q	Q
% del Valor Total de Ventas	%	%	%	%

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Nombre del Producto \_\_\_\_\_

## CUADRO DE COLOCACION DE MEDIOS

Plan Anual de Mercadeo para 198\_\_

I <u>Inversión en Medios</u>	<u>Año Presente</u>		<u>Nuevo Año</u>		<u>Diferencia</u>
	<u>(en miles)</u>	<u>%</u>	<u>(en miles)</u>	<u>%</u>	<u>± (en miles)</u>
<u>Televisión</u>	Q	%	Q	%	Q
Medios	Q	%	Q	%	Q
Producción	"	"	"	"	"
<u>Total TV</u>	<u>Q</u>	<u>%</u>	<u>Q</u>	<u>%</u>	<u>Q</u>
<u>Impresos</u>					
Revistas	Q	%	Q	%	Q
Periódicos	"	"	"	"	"
Suplementos	"	"	"	"	"
Producción	"	"	"	"	"
<u>Total Impresos</u>	<u>Q</u>	<u>%</u>	<u>Q</u>	<u>%</u>	<u>Q</u>
<u>Radio</u>					
Medios	Q	%	Q	%	Q
Producción	"	"	"	"	"
<u>Total Radio</u>	<u>Q</u>	<u>%</u>	<u>Q</u>	<u>%</u>	<u>Q</u>
<u>Otros Medios</u> (detallar)	Q	%	Q	%	Q
<u>Total Otros</u>	<u>Q</u>	<u>%</u>	<u>Q</u>	<u>%</u>	<u>Q</u>
<u>Total Inversión en Medios</u>	<u>Q</u>	<u>100%</u>	<u>Q</u>	<u>100%</u>	<u>Q</u>

II <u>Inversión Trimestral</u>	<u>1er. Trim.</u>	<u>2o. Trim.</u>	<u>3er. Trim.</u>	<u>4o. Trim.</u>	<u>Total</u>
<u>Televisión</u>	Q	Q	Q	Q	Q
<u>Impresos</u>	"	"	"	"	"
<u>Radio</u>	"	"	"	"	"
<u>Otros</u>	"	"	"	"	"
<u>Total de Medios</u>	<u>Q</u>	<u>Q</u>	<u>Q</u>	<u>Q</u>	<u>Q</u>

% del Año	%	%	%	%	100%
-----------	---	---	---	---	------

<u>Venta Unitaria Planificada</u>	Q	Q	Q	Q	Q
-----------------------------------	---	---	---	---	---

% del Año	%	%	%	%	100%
-----------	---	---	---	---	------

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

ANEXO 3

Nombre del Producto \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## CUADRO DE DISTRIBUCION DE PROMOCIONES

Plan Anual de Mercadeo para 198 \_\_\_\_

Concepto/Año	Ene	Feb	Mzo	1er Trim	Abr	May	Jun	2o Trim	1er Sem	Jul	Ago	Sep	3er Trim	Oct	Nov	Dic	4o Trim	Total Anual
<b>Area 1 (+)</b>																		
Unidades a vender (++)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tipo de Promoción (+++)																		
Costo de Promoción	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
<b>Area 2</b>																		
Unidades a vender	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tipo de Promoción																		
Costo de Promoción	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
<b>Area 3</b>																		
Unidades a vender	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tipo de Promoción																		
Costo de Promoción	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
<b>Resumen</b>																		
Total de vts. unitarias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% del Año				%				%	%				%				%	100%
Costo Total	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q	Q
% del Año	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Costo por unidad vendida				Q				Q	Q				Q				Q	Q

- (+) Area: significa área geográfica, es decir: país, Ej. Guate (área 1), San Salvador (área 2) etc. o por Deptos.  
 (++) Significa Unidad  
 (+++) Concurso de venta, promoción al consumidor, al público, etc. (si es a nivel nacional, regional, etc.)

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Nombre del Producto \_\_\_\_\_

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Plan Anual de Mercadeo para 198\_\_

Concepto	Año		Año		Nuevo	
	Anterior	%/vts.	Actual	%/vts.	Año	%/vts.
<b>1 Mercado Total</b>						
Valor	Q		Q		Q	%
Volumen de Unidades	-		-		-	
% Incremento/decremento	%		%		%	%
<b>2 Participación de Mercado del Producto</b>	%		%		%	
<b>3 Despachos del Producto (+)</b>						
Valor	Q	100%	Q	100%	Q	100%
Volumen de Unidades	-		-		-	
% Incremento/decremento	%		%		%	
<b>4 Costo de Fabricación</b>						
Costos Fijos	Q	%	Q	%	Q	%
Costos Variables	"	"	"	"	"	"
Total de Costos	Q	%	Q	%	Q	%
<b>5 Margen Bruto</b>	Q	%	Q	%	Q	%
<b>6 Gastos de Mercadeo</b>						
Medios y Producción	Q	%	Q	%	Q	%
Reserva para Publicidad	"	"	"	"	"	"
Muestreo y Cupones	"	"	"	"	"	"
Promociones al Comercio	"	"	"	"	"	"
Otros Promociones	"	"	"	"	"	"
Total de Gastos	Q	%	Q	%	Q	%
<b>7 Otros Gastos</b>						
Investigación de Mercados	Q	%	Q	%	Q	%
Costo de Fuerza de Ventas	"	"	"	"	"	"
Gastos de Distribución	"	"	"	"	"	"
Gastos de Administración	"	"	"	"	"	"
Ingresos y Gastos Varios	"	"	"	"	"	"
Total de otros Gastos	Q	%	Q	%	Q	%
<b>8 Utilidad Antes de Impuestos</b>	Q	%	Q	%	Q	%
Incremento/Decremento	%		%		%	

(+) Despachos (embarques) = ventas en unidades

## QUINTA PARTE

### CASO

"Sabemos muchas cosas, pero a la hora de la verdad, las sabemos desde el interior de la empresa. Los resultados, el dinero del consumidor son externos. De ahí la conveniencia de revisar nuestras suposiciones en el Mercado, en la vereda de enfrente que es don de conquistaremos la ingenuidad y la frescura necesarias para no aplicar las lecciones del pasado al presente".

- J. L. K. -

## XXIX. INTRODUCCION AL CASO

En el mundo del mercadeo, donde cada decisión debe ser adecuada a la situación que se enfrenta, donde no hay dos situaciones idénticas, es la capacidad de analizar, de percibir la dirección de acontecimientos, de ponderar las diversas influencias, la que conduce al establecimiento de criterios sanos de decisión. Esta capacidad sólo puede desarrollarse con la práctica; de ahí la necesidad de analizar y discutir "Casos", es decir, descripciones de situaciones reales en las que los ejecutivos toman decisiones y son responsables por sus resultados.

Para el hecho presente, el caso constituye, no una fuente de análisis directo, sino una guía que sirve de comprensión final en la elaboración metodológica del Plan Anual de Mercadeo; se presenta como una simple recopilación de hechos ficticios, pero sutilmente integrados e interrelacionados para que cubran su objetivo:

"Servir de corolario -repito- para la comprensión final en la elaboración Metodológica del Plan Anual de Mercadeo"; de ahí que se presente adecuadamente su respuesta en base a la metodología del formato del Plan. Debe aclararse, sin embargo, que cualquier similitud en los datos, nombres y demás factores que lo componen será tomada como mera coincidencia y no por ello afectar el propósito del mismo.

## XXX. FABRICA DE HELADOS "COPO DE NIEVE, S.A." (CASO)

Nombre de la Empresa: Fábrica de Helados "Copo de Nieve, S.A."

Nombre del Producto: Helados "Copo de Nieve"

Plan Anual de Mercadeo para 1980

### 30.1 DESARROLLO DEL PRESENTE AÑO

La Fábrica de helados "Copo de Nieve, S.A." espera alcanzar ventas durante el presente año de 250 mil cajas, representando una venta de Q280,000.00 y de Q36,000.00 de utilidades netas. Las ventas unitarias a la fecha representan un 102% de lo planificado, es decir, en este momento se ha alcanzado un 2% sobre el plan.

Es importante hacer mención que un productor competitivo, la fábrica de helados "Popsy" ha sido exitosamente probada en el área de Mazatenango. El último cálculo de participación de mercado de esta marca es el 2.9% y de acuerdo a la información obtenida, se considera que su lanzamiento sea expandido a nivel nacional la próxima Semana Santa. El plan de "Copo de Nieve, S.A." ha asumido la expansión de este competidor para el próximo año.

### 30.2 RECOMENDACIONES

El objetivo de "Copo de Nieve, S.A." para 1980 es

obtener un 2.5% de participación en el mercado de helados, lo cual representa una venta a distribuidores de 270,000 cajas, lo que a su vez significa una venta de Q300,000.00, a fin de alcanzar este objetivo, la marca invertirá Q45,000 en publicidad y Q30,000 en promociones.



### 30.3 EFECTO DE LAS RECOMENDACIONES EN EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Concepto	Real 1978	Estimado 1979	Propuesto u Objetivo 1980
<u>Volumen:</u>			
- Valor	Q240.0	Q280.0	Q300.0
- Cajas	22.0 cjs.	25.0 cjs.	27.0 cjs.
- % Incremento	11.0%	14.0%	8.0%
Part. de Mercado	2.0%	2.3%	2.5%
Costo de mercadería	Q120.0 (50%)	Q140.0 (50%)	Q147.0 (49%)
Publicidad y Promoción	" 60.0 (25%)	" 70.0 (25%)	" 75.0 (25%)
Otros Costos	" 26.0 (11%)	" 34.0 (12%)	" 36.0 (12%)
Utilidad antes Impto.	" 34.0 (14%)	" 36.0 (13%)	" 42.0 (14%)

## 30.4 GENERALIDADES

### 30.4.1 MERCADO

#### a) TAMAÑO

El valor total de las ventas al público de helados es aproximadamente de 12.7 millones de quetzales, lo que representa un consumo estimado para este año de al rededor de 10 millones de galones. Durante este año no se observó ningún crecimiento extraordinario sobre el año anterior, de cualquier forma, tradicionalmente el mercado crece con una tasa anual de 1.5%. El hecho que el mercado se haya quedado prácticamente es-tático durante el presente año es atribuible a lo fresco que fue el clima durante el verano en la mayor parte del país y al crecimiento de otros tipos de postres y productos sustitutivos que se ofrecen al público. La competencia está compuesta de 750 pequeñas compañías regionales de las cuales 15 tienen más o menos un 65% de l total de la producción. Ninguna de todas tiene una posición dominante a nivel nacional.

#### b) EL CONSUMIDOR

El ama de casa es la principal compradora de helados y el principal consumidor se localiza entre niños de 7 a 12 años de edad (50% del consumo) y de 13 a 18 años (30% de consumo). El consumo se observa entre todos los grupos socio-económicos con un consumo 50% más grande en los grupos altos que en los bajos. El atractivo de esta categoría de productos es más fuerte en la

región sur-occidental del país y la región débil en el norte-occidental.

Región	% de Consumo 1979	% de Consumo 1980
Centro (Capital)	69%	70%
Sur-occidente	75%	80%
Sur-orienté	63%	62%
Nor-occidente	59%	58%
Nor-orienté	67%	68%

Fuente: IMCA (1978)

Este patrón de consumo se espera que se mantenga para el próximo año.

### c) PRECIOS

El precio de un galón de helado puede variar significativamente dependiendo de su calidad. El precio promedio es así:

Precios a Público por galón (1979)	
Marcas de mayor precio	Q2.03
Marcas de precio intermedio	" 1.56
Marcas de precios bajos	" 1.12
Fábrica de helados "Copo de Nieve, S.A."	" 1.00

#### d) INVERSION DE LA COMPETENCIA

En este mercado se realizan inversiones bastante bajas excepto en cortos períodos de promoción y campañas publicitarias para apoyar la introducción de nuevos sabores. El presupuesto anual de publicidad para cada uno de los tres fabricantes más grandes es menos de Q40,000.00. La promoción típica de los nuevos sabores es una bonificación de Q0.50 por caja al comerciante. Los helados son esencialmente un negocio acomodatorio desde el punto de vista del comerciante, que favorece con sus ventas a aquellos productores que le ofrecen al precio más bajo (mejor margen de utilidades).

Habiendo una proyección a nivel nacional, la inversión de la "Popsy" en el mercado de prueba de Mazatenango es considerablemente más alta que la del año de introducción de la fábrica de helados "Copo de Nieve, S.A."; proyectando la inversión de este competidor a nivel nacional se estima de la siguiente forma:

(en miles de Q)	1os 6 meses	2os 6 meses	Total
Medios	Q40.0	Q25.0	Q65.0
Promoción de cupones de Q0.10 por correo	12.0	----	12.0
Otras promociones	11.0	8.0	19.0
Total	Q63.0	Q33.0	Q96.0

Fuente IMCA (1978)

## e) OTROS

### - VARIACIONES DE SABOR

Existen pequeñas variaciones alrededor de los sabores básicos a favor de otras variedades:

---

Sabor	Consumo 1979	Consumo 1980
Vainilla	50%	48%
Chocolate	20%	17%
Fresa	7%	8%
Nance	5%	7%
Otros sabores	<u>18%</u>	<u>20%</u>
Total	100%	100%

---

Fuente: IMCA (1978)

### - ESTACIONALIDAD

Los helados se consumen a través de todo el año, pero existe una estacionalidad entre marzo y julio, período en el cual se consume el 60%.

## 30.4.2 LA MARCA: HELADOS "COPO DE NIEVE"

### a) EL PRODUCTO

Los helados "Copo de Nieve" son una mezcla con gelada seca, fabricada en sabores de chocolate y vainilla que no requiere refrigeración hasta el momento en que está preparada para ser servida; los empaques de la mezcla se venden en dos tamaños.

---

Tamaños	Margen Bruto
1/2 galón empacado en 24 unidades	Q5.95
1 galón empacado en 12 unidades	Q4.82

---

### b) PRODUCCION (FABRICACION)

El departamento de producción informa que la capacidad de la planta es adecuada para llenar el objetivo de ventas del próximo año, pero si la tasa de crecimiento continúa para el año siguiente, se requerirá de capacidad adicional para cubrir el alza. Actualmente se están preparando los estimados de costo y tiempo para cubrir esa capacidad adicional que se necesita.

### c) INVESTIGACION DEL PRODUCTO

Una prueba de "producto a ciegas" efectuada en mayo de 1978 revela que en la fabricación de helados

"Copo de Nieve" es preferido sobre los productos competitivos así:

Preferencia	Respuesta
"Copo de Nieve"	69%
Cualquier otra marca	19%
No opinó	12%
Total	100%

Razones para preferir helados "Copo de Nieve"	Respuesta
Mejor sabor	61%
Mejor gusto	76%
No se cristaliza	73%
Mejor calidad	71%

Fuente: IMCA (1978)

#### d) INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación efectuada en junio de 1978 indica que los helados "Copo de Nieve" tienen una imagen negativa en tiempo y en problemas que toma para prepararlos y servir (58% de los entrevistados) y que una porción significativa de las amas de casa que han proba

de los helados "Copo de Nieve" no creen que pueden - saber mejor que cualquier otra marca de helados (33% de los entrevistados).

Una investigación especial realizada en Mazate-nango indica que los consumidores prefieren los helados "Copo de Nieve" sobre el producto equivalente que fa-brica "Popsy". Adicionalmente los consumidores reac-cionaron negativamente a "Popsy" por las mismas razo-nes y en el mismo grado que lo hicieron con la fáb-rica de helados "Copo de Nieve, S.A."

e) OTROS

#### - ESTUDIO EN EL COMERCIO

Los helados "Copo de Nieve" son preferidos por la mayor parte de los comerciantes sobre cualquier otra marca de helados, en virtud del margen más alto de uti-lidades para el comercio y porque no necesita de espa-cio, refrigerador para almacenarlos y exhibirlos.

### 30.5 OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS

#### 30.5.1 OPORTUNIDADES

Un contínuo crecimiento del producto puede ser anticipado en virtud de las siguientes razones:

a) Un record de tres años de crecimiento contínuo - que ha excedido del 10% anual.



- b) Es un producto de mejor sabor.
- c) La inversión publicitaria de la marca es dominante en el mercado, excediendo a la competencia - en cualquier área en no menos de 300%.
- d) La preferencia que tiene en el comercio y el alto margen de utilidad que brinda, el cual es muy difícil de igualar por cualquier marca de helados.
- e) Gran aceptación del producto por los consumidores; el estudio realizado en junio refleja un crecimiento de 12% en nuevos usuarios.

#### 30.5.2 PROBLEMAS

Los problemas potenciales incluyen:

- a) Se completará el mercado de prueba de un producto similar producido por "Popsy" y se puede anticipar una expansión a nivel nacional de este producto en un plazo máximo de cuatro meses.
- b) Existe una caída marginal en la repetición de compra por antiguos usuarios, primordialmente por el tiempo y problemas que se requieren para preparar los helados "Copo de Nieve".
- c) La dificultad existente en la investigación técnica para desarrollar nuevos sabores además de la

vainilla y el chocolate, que limitan a los consumidores a esos dos sabores. Los resultados iniciales de la última prueba del nuevo sabor son prometedores y se espera un rápido progreso en esta área antes de que termine el año.

## 30.6 ESTRATEGIAS

### 30.6.1 MERCADEO

El objetivo de la fábrica de helados "Copo de Nieve, S.A." es alcanzar un 2.5% de participación en el mercado de helados, lo que representará un crecimiento unitario del 8% sobre el año actual. A fin de alcanzar este objetivo, la estrategia básica de mercadeo será:

- a) Posicionar a los helados "Copo de Nieve" como un helado de alta calidad, preferido por los niños, pero que cuesta menos que los helados comunes.
- b) Una continua inversión en publicidad y promociones que representa una relación porcentual del 25% de la venta a fin de alcanzar distribución e imagen, así como lograr imagen entre los consumidores de la categoría del producto en términos de superior calidad.
- c) Invertir con una mayor frecuencia en publicidad durante los meses calurosos, a fin de alcanzar nuevos usuarios durante ese período.

- d) Mantener un alto margen de utilidad para el comercio y un precio de público más bajo, a fin de capitalizar el bajo costo del proceso de producción de los helados "Copo de Nieve" contra los productos refrigerados que no lo pueden igualar - sin sacrificar la calidad.
- e) Invertir más en promociones al consumidor durante el verano a fin de minimizar el efecto de la expansión que se puede esperar de la marca "Popsy".

### 30.6.2 INVERSION (GASTOS)

Como es una sección opcional, no será tocada en el presente caso (ver nuevamente Cuarta Parte: "Formato").

### 30.6.3 PUBLICIDAD

La fábrica de helados "Copo de Nieve, S.A." - dentro de este concepto persigue:

#### Posicionamiento Creativo:

Convencer a su grupo objetivo que los helados "Copo de Nieve" son de alta calidad, tienen mejor sabor por su exclusivo proceso de congelado seco, y cuestan menos que los helados comunes, cualidades que los hacen ser el helado preferido de los niños y son fabricados bajo las normas de seguridad más estrictas y eficientes.

tes de la fábrica "Copo de Nieve, S.A."

Respuesta Esperada del Grupo Objetivo:

- a) Características del Producto: Los helados "Copo de Nieve" son de alta calidad, tienen mejor sabor por su exclusivo proceso de congelado seco y cuestan menos que los helados comunes.
- b) Beneficios Funcionales: Cualidades que los hacen ser el helado preferido de los niños.
- c) Beneficios Emocionales: Y son fabricados bajo las normas de seguridad más estrictas y eficientes de la fábrica "Copo de Nieve, S.A."

A fin de alcanzar este objetivo, la publicidad:

- a) Continuará explotando el éxito del slogan actual "los niños son locos por los helados "Copo de Nieve".
- b) Enfatizará en el superior sabor casero de los helados Copo de Nieve, en virtud de su exclusivo proceso de congelado seco.
- c) Mantendrá el alto recordatorio demostrado sobre el bajo costo de nuestra marca con relación a los helados corrientes y las relaciones de precio.

#### 30.6.4 MEDIOS

Se persigue:

Grupo Objetivo:

Sexo: Mujeres (amas de casa) y niños (hombres y mujeres)

Porcentaje: 100% 50% 50%

Edad: 25 a 45 años y niños de 7 a 12 y 13 a 18 años

Porcentaje: 100% 50% 50%

Estrato Socio-Económico: AB, C y D con énfasis en AB (50%)

Localización: Urbana y extraurbana con énfasis en la región Sur-Occ. (25%)

Estacionalidad: Incrementar frecuencia de marzo a julio.

Con el objeto esencial de alcanzar el grupo objetivo, la televisión continuará siendo el medio básico por:

- a) Enviar eficientes mensajes con amplia cobertura y buena frecuencia.
- b) Provee la mejor línea de frecuencia acumulada -

contra el mercado primario (potencial) por ejemplo: mujeres con hijos menores de 18 años.

- c) Permite un alto grado de atracción apetitiva y visualización del gozo del "buen comer" combinado con la única manera de demostrar la forma de preparar los helados "Copo de Nieve" y las relaciones de precios.

El programa recomendado distribuye la inversión de medios por región de venta, así:

Región	AÑO PRESENTE (1979)			PROXIMO AÑO (1980)		
	Vol. Unit.	Inversión en medios	Q por Unidad	Vol. Unit.	Inversión en medios	Q por Unidad
Norte	8500	Q14,000.-	Q1.64	9000	Q13,500.-	Q1.50
Sur	4000	8,000.-	2.00	4500	8,500.-	1.89
Centro	5500	8,000.-	1.45	6000	9,000.-	1.50
Oeste	7000	9,000.-	1.29	7500	14,000.-	1.87
Total	25000	Q39,000.-	Q1.56	27000	Q45,000.-	Q1.67

El incremento en la inversión por unidad en la región occidental (oeste) se justificará por la necesidad de "Copo de Nieve, S.A." de un gran desarrollo en esta área, y el deseo de tener una inversión equitativa en el promedio nacional. En tal virtud, una menor inversión porcentual por caja en las otras regiones y un in-

cremento en la inversión actual se ha programado en todas las demás áreas de venta.

### 30.6.5 PROMOCIONES

El objetivo promocional de "Copo de Nieve, S.A." es obtener la mayor participación en el comercio de todas las marcas existentes, logrando grandes espacios de exhibición y alguna publicidad cooperativa, especialmente durante la época de mayor consumo. A fin de alcanzar este objetivo, la estrategia básica será:

- a) Mantener los márgenes de utilidad del comercio más alto que la generalidad de marcas de helados, respondiendo instantáneamente con bonificaciones al comercio por caja vendida en el momento en que los competidores realicen alguna introducción de nuevo sabor.
- b) Ofrecer dos bonificaciones por exhibición, que representarán un promedio de Q0.60 por caja durante los períodos de mayo a junio y de julio a agosto.
- c) Realizar dos promociones a nivel nacional orientadas hacia los consumidores, una en mayo y junio y la otra en julio y agosto.

La planificación total de inversión en promociones por región de venta se ha planificado así:

Concepto	Norte	Sur	Central	Oeste
Q por caja				
1979	Q0.80	Q1.20	Q1.15	Q0.80
1980	0.70	1.15	1.10	0.90
% en Promociones al Comercio				
1979	46%	60%	55%	51%
1980	40%	53%	50%	47%

### 30.6.6 DISTRIBUCION

Por su carácter de análisis profundo y minucioso, no será tocado en este caso de ejemplo (ver Cuarta Parte: "Formato").

### 30.7 TEST E INVESTIGACION

a)	Prueba de Producto a ciegas de tres nuevos sabores	Q 4,500.00
b)	Prueba de venta por distrito de muestras enviadas por correo	15,500.00
c)	Pruebas de cupones gratuitos - Van...	<u>20,000.00</u>



Vienen...	Q20,000.00
empacados dentro de las cajas de 1/2 galón y producto dentro de las cajas de un galón	<u>2,000.00</u>
Total por este concepto	<u><u>Q22,000.00</u></u>

30.8 ANEXOS

ANEXO 1

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: Fábrica de Helados "Copo de Nieve, S.A."

Nombre del Producto: Helados "Copo de Nieve"

## ESTRUCTURA DE PRECIOS Y UTILIDADES

Plan Anual de Mercadeo para 1980

<u>Concepto</u>	<u>Pequeño</u>	<u>Grande</u>	<u>Promedio por Caja Estadística</u>
Empaque Standard	24 unid.	12 unid.	
Medida de Capacidad por Unidad	1/2 galón	1 galón	
Precio de Venta al Público por Unidad	Q 0.55	Q 1.00	Q 0.775
Precio de Venta al Público por Empaque Standard	Q13.20	Q12.00	Q12.60
Precio de Venta al Comercio por Empaque Standard	Q11.50	Q10.00	Q11.10
Margen de Utilidades para el Comercio (%)	14.8%	20.0%	14.0%
Costo por Caja (de fabricación) Standard	Q 5.55	Q 5.18	Q 5.43
Margen Bruto por Caja (del fabricante)	Q 5.95	Q 4.82	Q 5.67
% de Utilidad para el Fabricante por Caja	51.0%	48.0%	51.0%
Estimación de Cajas Totales a Vender (en miles)	200.0	70.0	270.0
Volumen Total de Ventas	Q230,000	Q70,000	Q300,000
Margen Total de Utilidad	Q 32,000	Q10,000	Q 42,000
% del Valor Total de Ventas	13.9%	14.2%	14.0%

Nombre de la Empresa: Fábrica de Helados "Copo de Nieve, S.A."

Nombre del Producto: Helados "Copo de Nieve"

CUADRO DE COLOCACION DE MEDIOS

Plan Anual de Mercadeo para 1980

I <u>Inversión en Medios</u>	1979		1980		Diferencia
	en miles	%	en miles	%	+ en miles
<u>Televisión</u>					
Medios	Q26.2	64%	Q30.1	67%	Q3.9
Producción	<u>1.5</u>	<u>4%</u>	<u>1.0</u>	<u>2%</u>	<u>0.5 (-)</u>
Total TV	Q27.7	68%	Q31.1	69%	Q3.4
<u>Impresos</u>					
Revista	Q 6.8	17%	Q 6.7	15%	Q0.1 (-)
Periódicos	3.3	8%	4.9	11%	1.6
Suplementos	2.6	6%	2.1	4%	0.5 (-)
Producción	0.5	1%	0.3	1%	0.2 (-)
Total Impresos	<u>Q13.2</u>	<u>32%</u>	<u>Q14.0</u>	<u>31%</u>	<u>Q0.8</u>
Total Inversión en Medios	<u>Q40.9</u>	<u>100%</u>	<u>Q45.1</u>	<u>100%</u>	<u>Q4.2</u>
II <u>Inversión Trimestral</u>	<u>1° Trim.</u>	<u>2° Trim.</u>	<u>3° Trim.</u>	<u>4° Trim.</u>	<u>Total</u>
Televisión	Q 3.7	Q 9.9	Q12.7	Q 3.8	Q30.1
Impresos	1.6	4.4	6.0	1.7	13.7
Total de Medios	<u>Q 5.3</u>	<u>Q14.3</u>	<u>Q18.7</u>	<u>Q 5.5</u>	<u>Q43.8</u>
% del año	12.1%	32.6%	42.7%	12.6%	100%
Venta Unitaria Planificada	Q 3.8	Q 8.0	Q10.2	Q 5.0	Q27.0
% de año	14.1%	29.6%	37.8%	18.5%	100%

Nombre de la Empresa: Fábrica de Helados "Copo de Nieve, S.A."

Nombre del Producto: Helados "Copo de Nieve"

CUADRO DE DISTRIBUCION DE PROMOCIONES

Plan Anual de Mercadeo para 1980

AÑO: 1

Fecha: \_\_\_\_\_

Región/ Período	ENE	FEB	MZO	1 <sup>o</sup> TRIM	ABR	MAY	JUN	2 <sup>o</sup> TRIM	1 <sup>o</sup> SEN	JUL	AGO	SEP	3 <sup>o</sup> TRIM	OCT	NOV	DIC	4 <sup>o</sup> TRIM	Total Anual
<b>Región Norte</b>																		
Unidades a vender	33	42	50	125	75	92	100	267	792	116	125	100	341	83	50	34	167	900
Tipo de promoción	--	--	--	---	--	0.60	0.60	---	---	0.60	0.60	---	---	---	---	---	---	---
Costo de Promoción	--	--	--	---	--	Q 201	Q 219	Q 420	Q 420	Q 254	Q 274	---	Q 528	---	---	---	---	Q 448
<b>Región Sur</b>																		
Unidades a vender	16	21	25	62	38	46	50	134	196	58	62	50	170	42	25	17	84	450
Tipo de Promoción	--	--	--	---	--	0.60	0.60	---	---	0.60	0.60	---	---	---	---	---	---	---
Costo de Promoción	--	--	--	---	Q 50	Q 99	Q 108	Q 257	Q 257	Q 125	Q 135	---	Q 260	---	---	---	---	Q 517
<b>Región Central</b>																		
Unidades a vender	21	28	33	82	51	61	66	178	260	77	83	67	227	56	33	24	113	600
Tipo de Promoción	--	--	--	---	--	0.60	0.60	---	---	0.60	0.60	---	---	---	---	---	---	---
Costo de Promoción	--	--	--	---	--	Q 140	Q 152	Q 292	Q 292	Q 177	Q 191	---	Q 368	---	---	---	---	Q 600
<b>Región Oeste</b>																		
Unidades a vender	30	34	42	106	61	76	84	221	327	99	105	83	287	69	42	25	136	750
Tipo de Promoción	--	--	--	---	--	0.60	0.60	---	---	0.60	0.60	---	---	---	---	---	---	---
Costo de Promoción	--	--	--	---	Q 50	Q 130	Q 144	Q 324	Q 324	Q 170	Q 181	---	Q 351	---	---	---	---	Q 675
<b>Resumen</b>																		
Total de vts. unitarias	100	125	150	375	225	275	300	800	1,175	350	375	300	1,025	250	150	100	500	2,700
% del Año	3.7%	4.6%	5.5%	13.8%	8.3%	10.2%	11.2%	29.7%	41.5%	13.0%	13.8%	11.2%	38.0%	9.3%	5.5%	3.7%	18.5%	100.0%
Costo Total	--	--	--	---	Q 100	Q 570	Q 623	Q 1,293	Q 1,293	Q 726	Q 781	---	Q 1,507	---	---	---	---	Q 2,800
% del Año	--	--	--	---	4.0%	20.0%	22.0%	46.0%	46.0%	26.0%	28.0%	---	54.0%	---	---	---	---	100.0%
Costo por unidad vendida	--	--	--	---	Q0.44	Q2.07	Q2.07	Q1.62	Q1.10	Q2.07	Q2.08	---	Q1.47	---	---	---	---	Q 1.04

ANEXO 4

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa: Fábrica de Helados "Copo de Nieve, S.A."

Nombre del Producto: Helados "Copo de Nieve"

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Plan Anual de Mercadeo para 1980

Concepto	1978	%	1979	%	1980	%
<b>1 Mercado Total</b>						
Valor	Q11,820.0	-	Q11,820.0	-	Q12,000.0	-
Volumen de Unidades	---	-	---	-	---	-
% Incremento/decremento	1.3%	-	-	-	1.5%	-
<b>2 Part. de Mercado del Producto</b>	2.0%		2.3%		2.5%	
<b>3 Despachos del Producto</b>						
Valor	Q 240.0	100%	Q 280.0	100%	Q 300.0	100%
Volumen de Unidades	22.0	-	25.0	-	27.0	-
% Incremento/decremento	11.0%	-	14.0%	-	8.0%	-
<b>4 Gastos de Fabricación</b>						
Costos Fijos	Q 103.0	43%	Q 107.0	38%	Q 112.0	37%
Costos Variables	17.0	7%	33.0	12%	35.0	12%
Total de Costos	Q 120.0	50%	Q 140.0	50%	Q. 147.0	49%
<b>5 Margen Bruto</b>	Q 120.0	50%	Q 140.0	50%	Q 153.0	51%
<b>6 Gastos de Mercadeo</b>						
Medios y Producción	Q 34.0	14%	Q 41.0	15%	Q 45.0	15%
Reserva para Publicidad	3.0	1%	1.0	-	2.0	1%
Muestreo y Cupones	13.0	6%	12.0	4%	---	-
Promociones al Comercio	7.0	3%	11.0	4%	8.0	3%
Otras Promociones	3.0	1%	5.0	2%	7.0	2%
Total de Gastos	Q 60.0	25%	Q 70.0	25%	Q 75.0	25%
<b>7 Otros Gastos</b>						
Investigación de Mercados	1.0	-	Q 1.0	-	Q 2.0	1%
Costo de Fuerza de Ventas	11.0	5%	15.0	6%	16.0	5%
Gastos de Distribución	10.0	4%	12.0	4%	12.0	4%
Gastos de Administración	4.0	2%	6.0	2%	6.0	2%
Ingresos y Gastos Varios	---	-	---	-	---	-
Total de Otros Gastos	Q 26.0	11%	Q 34.0	12%	Q 36.0	12%
<b>8 Utilidad Antes de Impuestos</b>	Q 34.0	14%	Q 36.0	13%	Q 42.0	14%
Incremento/Decremento	5.5%	-	5.9%	-	16.7%	-

## APENDICES

"Sabemos que podemos llegar al consumidor, al usuario merced a la publicidad y la promoción, pero a menudo ignoramos que nuestras empresas deben contar con el cliente, revendedor, intermediario o detallista que es con quien negociamos y cuyo personal puede frenar la campaña mejor concebida".

- J. L. R. -

## APENDICE A

### FORMATO DEL "LIBRO DE HECHOS DEL PRODUCTO"

Lista recomendada de secciones a incluir:

- 1) DESCRIPCION DE LA MARCA
  - a) Productos actuales
  - b) Presentaciones y precios de venta a los distribuidores, detallistas y al público de cada uno de los productos actuales.
- 2) VENTAS
  - a) Total de ventas unitarias por mes (últimos cinco años).
  - b) Tendencia de ventas unitarias por región (o países) de ventas (último año fiscal).
  - c) Tendencia de ventas unitarias por presentación o tamaño del producto (último año fiscal).
  - d) Ventas unitarias trimestrales del producto normal contra el producto promocional (últimos cinco años).
- 3) VALOR DE LAS VENTAS
  - a) Ventas en quetzales por trimestre (últimos cinco años).

- b) Ventas en quetzales por región (o países) (último año fiscal).

#### 4) TENDENCIAS DE CONSUMO

- a) Consumo total anual del mercado por tamaño o presentación del producto (últimos cinco años).
- b) Consumo anual y participación de mercado de las principales marcas (últimos cinco años).
- c) Consumo bimensual por marca y tamaño (últimos dos años).
- d) Índice de estacionalidad de consumo de la compañía contra el mercado (últimos dos años).
- e) Índices geográficos de consumo de la compañía contra el mercado (últimos dos años).
- f) Consumo por tipo de establecimiento detallista de la compañía contra el mercado (últimos dos años).

#### 5) DESARROLLO DE LA MARCA

- a) Desarrollo total de la marca por área de ventas (región o países); la compañía contra el mercado y las principales marcas (último año fiscal).
- b) Desarrollo de la marca por presentación y principales



regiones (o países) de ventas (últimos tres años).

- c) Índices en las tendencias de desarrollo de la marca; lo peor contra lo mejor región de ventas (últimos tres años).

#### 6) PERFIL DE DISTRIBUCION

- a) Tendencia de distribución en forma bimensual por áreas de venta (región o países) (último año fiscal).
- b) Distribución por tipo de cliente (últimos dos años).
- c) Cobertura de canales de distribución por tamaños (último año y plan presente año).

#### 7) PERFIL DE COMPETENCIA

- a) Lista de productos de la competencia (principales); por tamaño, lugar de venta y precio al público (comparativa).
- b) Cobertura del mercado de la competencia por tamaño y punto de ventas (último año fiscal).
- c) Estimación de las inversiones en publicidad y promoción de la competencia (últimos tres años).
- d) Inversión publicitaria de la competencia por medio (último año fiscal).

- e) Estimación del valor, fecha y tipo de promociones realizada por la competencia (público y comercio) (último año fiscal).

## 8) PERFIL DEL CONSUMIDOR

- a) Características actuales del consumidor en forma demográfica, por edad, sexo, grupo socio-económico, - educación, residencia, tamaño de la familia, etc.
- b) Resumen de investigaciones de mercadeo realizadas para determinar: actitudes, hábitos de compra y consumo, desarrollo del producto, etc. (año presente y últimos dos años).

## 9) PROMOCIONES

- a) Tipos y fechas de las promociones realizadas (últimos dos años).
- b) Resultados obtenidos.
- c) Estrategia promocional para el presente año.
- d) Plan promocional para el presente año.

## 10) CALENDARIO DE MEDIOS

- a) Estrategia de medios para el presente año.

- b) Resumen del plan de medios para el presente año.
- c) Inversión en los diferentes medios (últimos dos años).
- d) Investigaciones de medios y estadísticas de frecuencias por región de ventas.

## 11) COPY

- a) Estrategia actual de copy para nuestros productos.
- b) Estrategia actual de copy de los productos de la competencia.
- c) Promesas principales de la estrategia de copy de nuestros productos.
- d) Promesas principales de la estrategia de copy de los productos de la competencia.

## 12) INVESTIGACION DE MERCADOS

- a) Resumen de las características relevantes de nuestro producto contra la competencia.
- b) Resumen investigaciones de medios.
- c) Resumen investigaciones sobre promociones.
- d) Resumen investigaciones de producto.

e) Resumen Investigaciones publicitarias.

### 13) DATOS FINANCIEROS

- a) Estructura de precios y utilidades actual de la marca por presentación.
- b) Estado de Pérdidas y Ganancias (últimos tres años).
- c) Tendencias en las relaciones de operación a ventas dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias (prueba de rendimiento en porcentaje).

## APENDICE B

### FORMATO DEL "LIBRO DE TRABAJO DIARIO"

Lista de materiales requeridos:

- 1) SECCION DE EXHIBICIONES A "LARGO PLAZO"
  - a) El Plan anual de Mercadeo y el presupuesto.
  - b) El Plan y estrategia de medios.
  - c) El Plan y estrategia promocional.
  - d) La estrategia de copy publicitaria más los status de anuncios representativos corrientemente en uso (Reportes de Competencia).
  - e) Un muestreo estadístico del desarrollo de la marca o línea de productos por áreas de venta de la compañía.
  - f) Un muestreo estadístico de la performance de las ventas mensuales de los productos sobre varios años y a transcurridos.
  
- 2) SECCION DE EXHIBICIONES A "CORTO PLAZO"
  - a) Ventas mensuales a la fecha en el año fiscal contra presupuesto.

- b) Lista mensual de proyectos de la marca.
- c) Reporte mensual del estado de la marca.
- d) Un resumen reciente de la participación de mercado de la marca.
- e) Tablas de programación de producción sobre publicidad y promoción.
- f) Otra correspondencia de importancia de una naturaleza accionable.

## APENDICE C

### EL PLAN DE ACCION

Es el documento resultante de un procedimiento disciplinado de recabar, analizar y usar toda la información posible acerca de un producto o servicio, el mercado y el consumidor. El Plan de Acción se determina antes de empezar el trabajo creativo, pues en base a él se determinará como objetivo básico el Posicionamiento Creativo de un producto o servicio y ello dará margen a elaborar la Estrategia o Plataforma Creativa de la campaña de Publicidad. Dada la importancia de su objetivo, se deberá poner especial énfasis en la recabación y análisis de la información, ya que de su certeza dependerá en alto grado el éxito del posicionamiento que se determine para un producto o servicio.

#### I CONTENIDO DEL PLAN DE ACCION

Básicamente consta de tres aspectos:

##### A) ANALISIS DE LA SITUACION

Sus componentes tendrán que ver con el análisis o entendimiento de los hechos.

##### B) ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES AL MERCADO

Guardará relación con las implicaciones de los he-

hechos.

### C) OBJETIVOS DE EJECUCION

Se determinarán los guías o directrices principales para creativos, medios, etc.

## II FORMATO DEL PLAN DE ACCION

### A) ANALISIS DE LA SITUACION

Consta de dos partes:

#### 1) ANALISIS DE LOS HECHOS

##### a) LA COMPAÑIA

- Reseña histórica
- Primicias
- Trayectoria
- Menciones honoríficas
- Logotipo (significado - ilustración)
- Otras características

##### b) EL PRODUCTO

- Definición
- Características (indicaciones de uso, presentaciones, precio, beneficios, etc.)
- Otros.



c) EL MERCADO

- Composición
- Tamaño
- Crecimiento
- Características (% de participación, volumen de ventas, etc.)
- Otros

d) LA SITUACION COMPETITIVA

- Productos competitivos
- Estructura de precios
- Canales de distribución
- Situación de empaque y/o servicio
- Actividades de publicidad y promoción (incluyendo inversiones, distribución de medios y contenido creativo.).

e) EL CONSUMIDOR

- Consumidores (habituales y potenciales)
- Su comportamiento
- Actitudes
- Características (quién compra, dónde, cuándo, etc.)

f) DESARROLLOS TECNOLOGICOS

g) ASPECTOS LEGALES Y CONSUMERISTAS

## 2) EVALUACION DE LOS HECHOS

a) PROBLEMAS

b) OPORTUNIDADES

## B) ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES AL MERCADO

Consistirá en cuatro decisiones fundamentales:

### 1) PRODUCTOS COMPETITIVOS

Se deberá considerar: ¿Qué otros productos o marcas son considerados por nuestros consumidores como sustitutos adecuados de nuestro producto?

Necesidades de Información:

- Extensión de interacción de cambios
- Preferencias de sustitución de productos / marcas
- Imagen de productos / marcas
- Patrones de uso de productos / marcas
- Perfiles de usuarios de productos / marcas

### 2) FUENTE DE INGRESOS

¿Qué fuente ofrece el mejor potencial?

- Traer nuevos usuarios dentro de la misma categoría del producto
- Aumentar frecuencia o cantidad de uso
- Mantener usuarios actuales de nuestro producto

- Atraer usuarios de competencia específica
- Atraer usuarios de otros productos propios
- Recuperar usuarios perdidos

#### Necesidades de Información:

- Penetración del producto en la categoría
- Resistencia de uso entre los no usuarios
- Participación del mercado de nuestra marca
- Volumen de contribución por usuario
- Resistencia a incrementar su uso
- Desarrollo histórico de ventas
- Comparaciones de marcas competitivas (comportamiento imagen, usuarios)
- Rentabilidad y potencial del producto

### 3) EL GRUPO OBJETIVO

#### ¿Quién es el mejor prospecto?

- Segmentos de beneficio
- Segmentos demográficos
- Segmentos de usuario
- Segmentos geográficos
- Segmentos psicográficos

#### Definición de su Perfil en términos de:

- Actitudes hacia el producto
- Situación demográfica
- Por comportamiento de uso
- Situación geográfica
- Estilo de vida

### Necesidades de Información:

- Tamaño de segmentos
- Contribución de volumen
- Receptividad a nuestra marca (no son desfavorables para nuestra marca; están buscando beneficios que nuestra marca puede dar)
- Necesidades de producto y percepciones de marca
- Características históricas
- Patrones de uso de producto
- Lugar de residencia
- Personalidad, estilo de vida, valores sociales

#### 4) LOS INCENTIVOS DE COMPRA

¿Cuáles son los incentivos de compra (beneficios) que son más atractivos a nuestro Grupo Objetivo?

### Necesidades de Información:

Comparación de atributos y beneficios de producto en términos de:

- Importancia para el Grupo Objetivo
- Relación a toda la preferencia de marca
- Capacidad de cumplimiento de nuestra marca
- Vulnerabilidad de la competencia

#### C) OBJETIVOS DE EJECUCION

¿Cuáles son las guías para ejecutar la estrategia de

comunicaciones con respecto a:

- Objetivos Creativos
- Objetivos de Medios?

## OBJETIVOS CREATIVOS

Constará de dos partes esenciales:

### 1) POSICIONAMIENTO CREATIVO

Define los objetivos de comunicación de la publicidad, resumiendo las cuatro decisiones estratégicas, primordialmente en cuanto a:

#### a) USO DEL TIPO DE PRODUCTO

Grande, pequeño, poco intenso pero frecuente, etc. En relación a subgrupos y productos similares (Ej. grandes consumidores de helados, gente que nunca los ha probado, etc.)

#### b) FORMA DE USO

Uso simple, uso múltiple, etc., ocasiones: cuántas veces al día, etc.

#### c) USO DE LA MARCA

Alta, baja, nunca probada.

d) LEALTAD A LA MARCA

Lealtad hacia la marca A, a la marca B o las marcas A y B; generalmente usa A pero a veces B y C; cambia a menudo.

e) NECESIDADES ESPECIALES

Personas con problemas, emergencias o situaciones transitorias (Ej. problemas de lavado, - con lavarropas automático, sin lavarropas, personas que lavan pañales, etc.)

f) CARÁCTERISTICAS PSICOLOGICAS ESPECIALES

Personas que disfrutan de una actividad, las que tienen ambiciones, inseguridad, curiosidad, etc. (Ej. gente que quiere dientes brillantes, que le preocupan las caries, gente que quiere cabello dócil, sedoso, saludable; que le preocupa la caspa, que quiere beneficios similares para sus hijos, gente que acepta o no nuevas ideas, etc.).

g) DATOS DEMOGRAFICOS NOTABLES

Edad, ingresos, número de hijos, etc.

## 2) RESPUESTA ESPERADA DEL GRUPO OBJETIVO

Describe las dimensiones del producto que deben ser comunicadas a fin de lograr la respuesta esperada del grupo objetivo en cuanto a:

### a) CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

Especificará las respuestas objetivo sensoriales hacia la marca en:

- **CARACTERISTICAS FISICAS PERCEPTIBLES:**  
forma, fuerza, solidez, sabor, olor, color, estructura, composición, ingredientes especiales, etc.

- **CARACTERISTICAS PARTICULARES PERCEPTIBLES:**  
efectos inmediatos, efectos a largo plazo, conveniencia, suavidad, potencia. Es aplicable a ciertos problemas u ocasiones. Horas del día.

### b) BENEFICIOS FUNCIONALES

Especificará las respuestas objetivo racionales hacia la marca en:

- **FUNCION Y PROPOSITO:**  
Lo hace bien, mata bacterias, blanquea la ropa, quita la caspa, limpia el rojo del ojo (acciones que no son inmediatamente -

notadas por los sentidos). Apto para ciertas ocasiones. Relaciones con marcas competidoras.

- INGREDIENTES Y VALORES OCULTOS:

Vitaminas y otros aditivos como proteínas, fluor, bactericidas (ingredientes activos).

- CONSUMIDORES ACTUALES:

La convicción de que hay personas que en realidad usan la marca. Es más útil el testimonio de personas de la vida real, antes que asociaciones con tipos ideales de personas. Las personas no necesariamente tienen que ser famosas.

- CONSTRUCCION ESPECIAL:

Es durable, funcional, hecha a propósito, apto al medio.

- PRECIOS:

Relaciones costo valor (este factor según las circunstancias puede también categorizarse como emocional).

c) BENEFICIOS EMOCIONALES

Como su nombre lo indica, especificará las respuestas objetivo emocionales hacia la marca en:

- PERSONALIDAD DE LA MARCA

Nueva, futurística, confiable, fabricante



establecido, funcional, placentera, nutritiva, fuerte, delicada, lujosa, simple, algo que uno debe tener. Relaciones con marcas competidoras.

- SATISFACCIONES EN EL USO

Orgullo, placer, seguridad, economía, eficiencia, cuidado de la familia. Aspectos particulares de su uso en los que la gente se siente particularmente incluida (Ej. descolgar la ropa blanca secada al sol, rutina de beber antes de las comidas, etc.).

- TIPOS DE PERSONAS IDENTIFICADAS CON SU USO

Comunes, conocedores, ricos, ambiciosos, exitosos, enérgicos, higiénicos, descuidados, curiosos, conformistas.

- TONO Y ATMOSFERA

Qué tono o clima será más persuasivo con esta marca. Directo, emotivo, débil, pesado, calmado, impaciente, experto, autoritario, amable, halagador.

- DISPOSICION HACIA LA COMPRA

Meditación, entusiasmo, generosidad, precaución, tipo egoísta, altruista, actividad diaria, especial, etc.

- PRECIOS

Relación costo / retribución; valor relati-

vo (Ej. "cuesta poco pero vale todo el oro del mundo").

## OBJETIVOS DE MEDIOS

Determinan la estrategia de medios:

### 1) AUDIENCIA OBJETIVO

- qué personas
- cuántas personas
- a qué medios están expuestas
- hábitos de medios

### 2) VALORES OBJETIVOS DE MEDIOS

#### a) VALORES FISICOS

Qué medio resalta las características físicas que queremos registrar de inmediato.

- cobertura
- frecuencia
- continuidad
- tamaño
- duración
- día-hora
- colores
- movimiento

## b) VALORES FUNCIONALES

Qué medio transmite más clara y persuasivamente al consumidor las Creencias del objetivo:

- compatibilidad creativa
- contenido social
- función económica
- contenido editorial

## c) VALORES EMOCIONALES

Qué medio provee el clima adecuado para estimular las emociones buscadas en la audiencia objetivo:

- necesidades especiales
- limitaciones
- atmósfera general del medio

## CONCLUSIONES

"Sabemos, o creemos saber, que lo que más atenta contra el conocimiento que debemos obtener para comprender la empresa en la hora actual es la Competencia; sin embargo, esta acción es siempre beneficiosa y tal vez ignoramos que lo que más suele atentar es el mecanismo destructor que opera en la propia empresa toda vez que los diferentes departamentos entran en pugna. Sobre el particular alguna vez se ha dicho -ante el falso orgullo de algunos ejecutivos que ven afectadas sus realizaciones cuando otros pueden lograr lo que ellos ni siquiera intentaron- que una suma de pequeñas compañías no puede dar por resultado una gran empresa, del mismo modo que una acumulación de feudos jamás constituyen una nación. Pero una suma de esfuerzos inteligentes coordinados e integrados hacia un mismo objetivo, movidos por una idéntica filosofía son el principio de una gigantesca obra, de una empresa común".

- J. L. R. -

1. El P.A.M. (+) es el más importante de todos los documentos administrativos en el Campo de la Mercadotecnia, siendo asimismo el principal instrumento de planificación a corto plazo, desde el momento que contiene los objetivos básicos y los planes para un producto determinado que serán seguidos durante el año fiscal por venir y sirve como una base para encontrar o para localizar los fondos para implementar estos planes. Su preparación, de tal manera, requiere un gran cuidado y precisión y debe orientarse primordialmente a la toma de decisiones, además de informar a la Dirección de la empresa de todos los hechos y suposiciones que pueden ser asumidos sobre la estrategia y el desarrollo mercadotécnico de cada producto.
  
2. No existe "la mejor forma" de escribir un P.A.M.; es menester hacer revisiones y adaptaciones para las necesidades individuales de cada empresa, haciendo énfasis en los elementos más indispensables, no los triviales que carecen de importancia. Cuando se establecen Planes para beneficio de todos, es posible identificar mercados claves y oportunidades de crecimiento.
  
3. Para que el P.A.M. se pueda utilizar eficiente y eficazmente, es indispensable que sea diseñado y opere de acuerdo a las técnicas modernas de la administración de Mercadeo. Condición necesaria y suficiente para que todas las estrategias a seguir para un producto sean elaboradas, for-

---

(+) Plan Anual de Mercadeo

muladas, presentadas, distribuidas, autorizadas para su ejecución y seguidas en forma objetiva y productiva por las personas de los distintos departamentos interrelacionados e involucrados en el Plan y de esa manera alcanzar sus objetivos propuestos.

4. En la actualidad no existe una completa integración y coordinación de las actividades de mercadeo realizadas por la mayoría de instituciones privadas del medio mercadotécnico nacional, lo cual constituye un problema susceptible de convertirse en una considerable limitación para el eficiente seguimiento de la ejecución del P.A.M. (+); no obstante debe esperarse que la elaboración del mismo sea de por sí el punto de partida para lograr esa integración y coordinación.
5. La adecuada utilización del P.A.M. mejora y agiliza la toma de decisiones para un producto o línea de productos y obtiene efectos positivos en el mercadeo de los mismos, desde el punto de vista que permite mantener un control efectivo de las estrategias que serán tomadas durante un año venidero.
6. Existen actualmente en el país lineamientos, mecanismos e instrumentos adecuados para atender las necesidades de la implementación del Plan, pero no existe en la administra-

---

(+) Plan Anual de Mercadeo

ción de mercadeo de la mayoría de empresas netamente nacionales un P.A.M., (+) necesario para complementar el proceso de planificación de mercadeo a corto plazo.

7. Algunos de los supuestos que afectan las relaciones: actividad-producto, producto-propósito y propósito-objetivo, no se cumplen o se realizan parcialmente en la actividad anual de Mercadeo, como consecuencia de la falta de cooperación y apoyo que algunos departamentos internos de la empresa deben prestar para la implementación objetiva del Plan.
8. La implementación y operación del P.A.M. realizada por el Gerente de Productos y la interrelación de éste con las demás unidades del equipo de Mercadeo en los planes y proyectos seleccionados para su seguimiento; contribuirá grandemente a mejorar la capacidad "creativa" y "ejecutora" de los mismos, así como ensanchará y enriquecerá los conocimientos sobre el producto, su mercado, su consumidor, su competencia y en general todo lo conceptuado dentro del Marketing Mix o mezcla de Mercadotecnia.
9. La ubicación administrativa del P.A.M. dependiendo su planificación y elaboración directamente del Gerente de Productos, es necesaria y conveniente dada las características

---

(+) Plan Anual de Mercadeo

ticas de la administración de Mercadeo en Guatemala.

10. La opinión de los usuarios y de los diferentes niveles gerenciales de Mercadeo del sector privado, respecto al P.A.M. (+) es altamente favorable e imprescindible para el buen funcionamiento de los planes, estrategias y objetivos a cubrir en el marco del Mercadeo.

---

(+) Plan Anual de Mercadeo.



## RECOMENDACIONES

"Sabemos que nuestra empresa tiene una trayectoria, una tradición responsable y progresista, pero quizás no tengamos en cuenta que eso apenas le preocupa al consumidor a la hora de comprar".

- J. L. R. -

1. Elaborar un seminario específico sobre el P.A.M. (+) como parte del pensum de la materia de Mercadotecnia en la carrera de Administración de Empresas, con el objeto de profundizar sobre el tema y posteriormente efectuar una práctica en la pequeña y mediana empresa nacional, para beneficio de la misma y ejercicio práctico del alumno.
  
2. Se recomienda que las actividades de mercadeo, dentro de lo que queda comprendido el manejo del P.A.M. sean enmarcados dentro de los lineamientos teórico-prácticos de la mercadotecnia a efecto de instalar y/o mejorar el nivel de capacidad de ejecución del Plan en la pequeña y mediana empresa nacional. Esto permitirá llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las actividades de planificar, programar, seguir, informar, analizar, evaluar y promover la participación de los departamentos componentes de la empresa en el proceso de elaboración y ejecución del Plan.
  
3. Debe mantenerse el esquema o formato de un P.A.M. en las funciones de Mercadeo, a efecto de que todas las actividades desarrolladas en el ciclo de Planeación se lleven a cabo en forma integrada y coordinada en las diferentes fases que conforman el formato del Plan. Esto se considera necesario para alcanzar el objetivo de traducir el P.A.M. en programas, éstos en estrategias y éstas a su vez, en resultados concretos. En tal virtud, todos los elementos del Plan y sus interrelaciones deberán estar normadas de mane

---

(+) Plan Anual de Mercadeo

ra uniforme y coordinadas.

4. Se considera imperativo que cada empresa diseñe e implemente un formato de P.A.M., (+) a efecto de que la alta dirección de la misma conozca de cerca el resultado de la ejecución del Plan y la realización de los objetivos, estrategias y programas de acción de Mercadeo. De la misma forma, este Plan será de gran utilidad a los demás departamentos de la empresa y empresas externas (Agencia de Publicidad, Agencia de Investigación de Mercados, Proveedores, etc.) para llevar a cabo los ajustes necesarios durante la ejecución de las estrategias a seguir en el año.
5. Los Planes que se deriven de la instalación, implementación y operación del P.A.M. y el uso de las técnicas del Marketing Mix o mezcla de Mercadotecnia, tales como: Investigación de Mercados, Investigación y Desarrollo del Producto, Publicidad, Promoción, etc., se utilicen desde el momento en que se identifiquen los problemas de desarrollo del producto y se conciban las ideas iniciales de cada estrategia hasta que sean concluidas y estén listas para entrar en su fase de operación.
6. Se recomienda conservar siempre la buena imagen del P.A.M. a través de mantener su identidad de acuerdo a su concepción como: "Instrumento principal de la administra

---

(+) Plan Anual de Mercadeo

ción de Mercadeo en la planificación a corto plazo".

7. Se estima necesario que las funciones de adiestramiento, investigación y asistencia técnica sobre la elaboración y el manejo del P.A.M. (+) deberá asignarse a una persona capacitada de gran experiencia y conocimiento del mismo para evitar retrasos y malos entendidos, ya que de su precisa y objetiva elaboración depende en gran parte el éxito de comercialización.
  
8. Se considera impostergable la revisión y adaptación del diseño del FORMATO a las necesidades propias de cada empresa; su instalación y operación, para lo cual es imprescindible integrar los esfuerzos de todo el cuerpo de Mercadeo, a efecto de que el encargado de elaborarlo responda a las técnicas del manejo del mismo, ya que en esa primera fase se sientan las bases para llevar a cabo las funciones gerenciales de planificar, organizar e implementar.
  
9. Finalmente y con el propósito de preservar el grado de eficiencia y eficacia del funcionamiento del Plan, se recomienda:
  - a) Que se institucionalice el FORMATO del Plan, procurando efectuar cursillos, seminarios y notas específicas al respecto del P.A.M., en aquellas empresas

---

(+) Plan Anual de Mercadeo

que deseen adoptarlo.

- b) Que en dichas empresas, el personal técnico, profesional y administrativo del departamento de Mercadeo esté comprendido dentro de los cánones de formación académica, calificación y experiencia requeridos.
- c) Que las remuneraciones de dicho personal estén en correspondencia a los requisitos que se exigen para su contratación, y
- d) Dotar al encargado de elaborar el Plan con los recursos materiales, financieros y de espacio físico adecuado para planear, pues con ello se obtendrán resultados concretos y satisfactorios en el quehacer mercadotécnico de nuestro país.

## BIBLIOGRAFIA

"Sabemos quiénes son nuestros competidores, los que fabrican productos similares a los nuestros o al menos sustitutivos. Pero muchas veces ignoramos que los mercados actuales son de motivaciones y así, todos los que pelean el dinero del consumidor en un segmento de apetencias, compiten entre sí, aunque fabriquen o vendan productos disímiles".

- J. L. R. -

- ALEXANDER, HAMILTON  
INSTITUTE INC. "The Marketing Letter".
- BARRIONUEVO, LEOPOLDO "La Gerencia de Ventas y la Mer-  
cadotecnia" Interprint Editores  
Ltda; Buenos Aires, 1975.
- CACERES D., JUAN JOSE "La Promoción de Ventas: Obje-  
tivos, Alcances y Limitaciones"  
(Tesis profesional de graduación)  
Guatemala, 1976.
- CHAIRMAN, RALPH S. A  
ALEXANDER "Marketing Definitions: A  
glossary of Marketing Terms"; -  
American Marketing Association,  
Chicago, 1960.
- DOMINGUEZ, GEORGE S. "La Gerencia de Marca", Editó-  
rial Diana, S.A., México, di-  
ciembre 1976.
- DICCIONARIO HISPANICO "Enciclopedia Ilustrada en Len-  
gua Española", Editora Volcán,  
UNIVERSAL S.A. Panamá, 1970.
- HOPKINS, DAVID S. "The Short-Term Marketing Plan:  
A Research from the Conference  
Board Inc.", New York, 1972.
- HEIDINGSFIELD, MYRON S. - "Mercadotecnia", Cía. Editó-  
rial Blankenship, ALBERT B. rial Continental, S.A. México,  
1974.

- KOTLER, PHILIP "Dirección de Mercadotecnia. - Análisis, Planeación y Control"; Editorial Diana, S.A., México, 1974.
- KOONTZ & O'DONNELL "Curso de Administración Moderna. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas"; Libros McGraw-Hill, México, 1979.
- PONCE REYES, AUGUSTIN "Administración de Empresas (Teoría y Práctica)"; Editorial Limusa, México, 1977.
- STANTON, WILLIAM J. "Fundamentos de Marketing"; Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., México, 1972.
- SHAPIRO, IRVING J. "Marketing Terms: Definitions, Explanations and/or Aspects"; Editorial S-M-C Publishing Company, U.S.A., 1973.
- TERRY, GEORGE R. "Principios de Administración"; Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1968.