



# Cómo iniciar el proceso de **mercadeo** en la **empresa**

**Gerardo Lee Rojas**  
gerlee@racsa.co.cr

*Profesor del programa de Maestría en Administración de Empresas del I.T.C.R. El autor ha elaborado el artículo basado en sus experiencias en el campo del mercadeo y las ventas, desarrolladas a lo largo de treinta y cinco años. El profesor Lee fue gerente general de Radio Monumental, presidente de la Cámara Nacional de Radio de Costa Rica, gerente general de la cadena de tiendas Benetton, consultor del Banco Central de Costa Rica y ha impartido capacitación en mercadeo en varias empresas, entre ellas Procter & Gamble y Coca Cola.*

## INTRODUCCIÓN

Muchas empresas de nuestro medio operan sin un plan de mercadeo técnicamente diseñado y adecuadamente implementado: haciendo un símil, se puede decir que cuando una empresa comercial opera sin un plan de mercadeo, es como si se pretendiera hacer un edificio sin planos. Las acciones no tienen una directriz técnicamente definida, y se corre gran riesgo de que el trabajo se pierda y, al final, en vez de un edificio, tengamos un adefesio. También es frecuente, en nuestro medio comercial,

que muchas organizaciones emprendan campañas publicitarias y promocionales de considerables montos, sin tener estrategias de comunicación, de promoción y de ventas, debidamente diseñadas y, peor aún, sin contar con una estrategia comercial básica, la cual debería ser el faro que emita la directriz para navegar con mayor confianza en el riesgoso panorama comercial de la actualidad. Bajo estas circunstancias, generalmente la pauta publicitaria, las actividades de promoción y el esfuerzo de ventas, lejos de ser una inversión, constituyen sendos

rubros de gastos que contribuyen lenta o aceleradamente (según sea el tamaño de la empresa y sus circunstancias de operación), al deterioro del negocio.

Sin un plan de mercadeo, la posibilidad de cometer errores es altísima. En muchos casos, la desesperación que causa el avance de la competencia y la reducción del nivel de ventas, provocan que la empresa se desenfoque, cometiendo el error de operar en campos que no están contemplados en su estrategia comercial básica y, por tanto, en los que no tiene suficiente habilidad competitiva. En estas circunstancias, y en ausencia de un cuerpo de estrategias que dirijan sus esfuerzos, percibe falsas oportunidades y se involucra en actividades que no concuerdan con sus fortalezas. No obstante, algunas empresas al actuar de esta manera, por el efecto de la novedad, es probable que experimenten un repunte en su curva de ventas, pero el hecho de no contar con adecuadas investigaciones y análisis respecto de las potencialidades de la empresa, de sus mercados meta, de sus competidores objetivo, y de las circunstancias específicas del campo de su desempeño (factores todos que se reflejan en una estrategia comercial básica y en un plan de mercadeo), determinarán tarde o temprano, en la inmensa mayoría de los casos, que aparezcan resultados indeseables o insatisfactorios para los empresarios.

## EL PROCESO DE MERCADEO

El proceso de mercadeo se inicia determinando las acciones y los elementos que requiere el diseño de un plan de mercadeo. Este instrumento estratégico se sustenta en dos plataformas fundamentales. Una está conformada por

la base histórica de datos de mercadeo; ésta contiene informaciones referentes al producto, la empresa y la industria o campo específico de desempeño de la firma. La otra plataforma fundamental es la estrategia comercial básica de la empresa, aquella que desde el inicio de la firma define el norte de toda acción comercial. Contando con estos dos pilares se procede al diseño del plan estratégico de mercadotecnia. En ausencia de estos, el plan puede fallar por carecer de bases firmes para su diseño e implementación. Sin embargo en muchos casos, la empresa ha sido conducida de forma empírica y gerencialmente es imposible contar con una base histórica de datos adecuadamente estructurada. En este caso, que es muy frecuente en nuestro medio, el gerente deberá iniciar y conformar una base de datos, fundamentándose en las investigaciones y estimaciones propias y en las de terceros experimentados, y esta base servirá para la elaboración del primer plan de mercadeo, en tanto estos datos puedan ser sustituidos por aquellos provenientes de un proceso permanente y confiable de investigación comercial.

La base de datos de mercadeo, en su forma elemental, debe contener información referente a los siguientes aspectos:

- > Número de clientes de la empresa (activos e inactivos y su clasificación), de acuerdo a sus respectivos aportes a las utilidades de la empresa.
- > Información referente a esos clientes (tan profunda como la naturaleza del producto o negocio lo exija).
- > Tamaño del mercado meta, generado en un determinado número de años

(si crece, decrece o se mantiene estático).

- > Ventas de la empresa en unidades de producto (o en términos adecuados para ejecutar control), durante un determinado número de años.
- > Ventas (estimación o investigación) de la industria.
- > Información tan completa como se pueda obtener de los principales competidores de la empresa y su participación en el mercado.

Por su parte, la estrategia comercial básica de la empresa es la otra plataforma sobre la que se construye el plan de mercadeo del negocio. Este elemento estratégico marca el rumbo de las acciones y esfuerzos de la empresa, y su contenido se centra en definir en forma correcta lo siguiente:

- ▶ Los productos y servicios a ofrecer.
- ▶ Los segmentos geográficos a cubrir.
- ▶ Las ventajas competitivas sostenibles.
- ▶ La estrategia funcional para cada una de las actividades que aportan valor al negocio.
- ▶ El nivel de competitividad que tendrá la empresa y la selección de los competidores objetivo.
- ▶ La estrategia de inversión para hacer crecer el negocio.

Esto debe ser el resultado de un análisis objetivo que le permita a la empresa concluir que, en estas áreas, puede alcanzar un desempeño superior respecto a su competencia. El diseño e implementación de esta estrategia, procura evitar la tentación de incursionar en campos en los cuales la empresa no tiene ventajas competitivas sostenibles.

## LOS COMPONENTES DEL PLAN DE MERCADEO

Una vez que se cuenta con las plataformas antes descritas, se procede a la elaboración del plan de mercadeo de la empresa, pero antes es >>

**Un plan de mercadeo se sustenta en dos plataformas fundamentales: la base histórica de datos de mercadeo y la estrategia comercial básica de la empresa.**

## La empresa sin un plan de mercadeo en muchos casos, llega a la desesperación que causa el avance de la competencia y la reducción del nivel de ventas, provocando que la misma se desenfoque.

necesario puntualizar que su diseño e implementación tienen como propósito la realización eficaz y eficiente de los actos de ventas de la organización. En este caso, dicha gestión se entiende como la creación de un flujo constante y rentable (en el mediano y largo plazo) de clientes. Por tal razón, es necesario que la alta administración, el personal ejecutivo encargado de la función de mercadeo, la fuerza de ventas y en general todo funcionario con responsabilidades en la línea de contacto con el cliente, entiendan a cabalidad la esencia de cada uno de los componentes del plan estratégico de mercadeo de la organización, y sumen esfuerzos para concretar operativamente las directrices estratégicas estipuladas en este documento. A continuación, se explican de forma muy breve cuáles son y para qué sirven cada uno de los componentes estratégicos del plan de mercadeo. Su diseño e implementación idealmente debería estar a cargo de un profesional especializado en mercadeo: si la empresa no cuenta con este recurso, es altamente recomendable la contratación temporal de servicios de consultoría y capacitación en esta disciplina, con el fin de instruir y orientar al personal encargado de iniciar el proceso de mercadeo en la empresa.

Un plan de mercadeo en su estructura básica consta de los siguientes elementos:

### 1. El análisis de la situación

La acción preliminar consiste en analizar la situación. Esta parte del plan de mercadeo constituye una descripción concreta, escueta y ejecutiva referente al momento actual de la empresa, con datos estadísticos referentes a productos, precios, costos, ventas, utilidades, competidores, etc. Incluye esta parte también un análisis FODAL (fortalezas, oportunidades de negocios, debilidades, amenazas y limitaciones), con sus causas, efectos y propuestas respectivas para cada uno de los factores de dicho análisis. Se prosigue con una lista de los mayores problemas a enfrentar, por ejemplo: la pérdida de ventajas competitivas, las dificultades en la red de distribución, etc. Se concluye esta acción con la elaboración de una lista de supuestos para el futuro, por ejemplo: lo referente a los factores del ambiente económico que puedan afectar positivamente o negativamente la gestión comercial, el pronóstico general de ventas, las tendencias, los competidores objetivo, sus operaciones estratégicas, sus respectivas participaciones del mercado, etc.

### 2. El estudio de segmentación de mercados

Este estudio de segmentación da como resultado el perfil integrado del consumidor. El cual retrata fielmente al mercado meta primario de la empresa, aquel en el que se concentran las mayores y mejores oportunidades de negocios. El diseño de este perfil integrado del consumidor procura evitar que la empresa desenfoque su esfuerzo hacia otros tipos de clientes.

### 3. El posicionamiento

El posicionamiento determina la elección y delimitación de una categoría de competencia, aquella en la que la empresa puede sobresalir basada en sus fortalezas y circunstancias de desempeño. El diseño estratégico del posicionamiento tiene como propósito evitar que el producto adquiera diversas y confusas conceptualizaciones por parte de su mercado meta.

### 4. El planteamiento estratégico de producto (s)

Detalla las características que debe tener la oferta que la empresa pone a disposición de sus clientes, y define un



punto de referencia para ejercer el control de calidad. Este planteamiento procura evitar la tentación de ampliar la línea de productos, lo cual provocaría debilidad en el frente de batalla comercial de la empresa.

### 5. La estrategia de distribución o de plaza

Esta estrategia define el tipo de canal de distribución a utilizar (corto, largo, dual, franquicia, detallista, mayorista, etc.), y considera criterios financieros (de rentabilidad de canal), de seguridad (física, experiencia de operaciones, facilidad de control, etc.), de marketing (coberturas geo-gráficas, compatibilidad de canal y gama existente, imagen del canal y sus operadores, volumen y precio de venta, etc.), y funciones de operación logística (cobertura de proveedores, almacenamiento, transporte, etc.). Esta estrategia tiene como propósito establecer las vías más efectivas para hacer llegar el producto al cliente.

### 6. La estrategia de comunicación mercadotécnica o estrategia creativa

Esta estrategia constituye la punta de lanza del esfuerzo de mercadeo. Define y determina en forma estricta lo que debe resaltarse del producto, es decir, su beneficio clave, la promesa y el soporte; este último como factor que intenta hacer creíble la promesa de satisfacción que hace la empresa a sus clientes. Esta estrategia procura evitar la tentación de decir más de lo necesario a la hora de publicitar el producto, lo cual provocaría confusión y pérdida de credibilidad en su respectivo campo de competencia.

### 7. La estrategia de medios

Establece las vías de comunicación que la empresa utilizará para llegar a su público objetivo.

Esta estrategia procura evitar el error

de utilizar medios de comunicación que no son eficaces ni eficientes para llegar al mercado meta primario.

### 8. La estrategia de promoción

Define la naturaleza de los eventos a realizar en determinados períodos, con el propósito de elevar de forma agresiva las ventas de la organización. Esta estrategia tiene como fin establecer el tipo de actividades promocionales adecuado a la naturaleza del producto, y evitar

la realización de eventos que no estén acordes a la imagen y al posicionamiento del producto y de la empresa.

### 9. La estrategia de merchandising visual o ambientación

La estrategia de merchandising visual tiene como propósito definir las directrices respecto a los atributos que deben tener las instalaciones de la empresa, específicamente aquellas en las cuales se realiza el contacto con el público. Esta estrategia procura crear, a través de los atributos requeridos, la ambientación idónea para que se establezca un proceso satisfactorio de compra y consumo de los productos o servicios que la empresa comercializa.

### 10. La estrategia de relaciones públicas

Esta estrategia define qué esfuerzos debe hacer la empresa, para lograr una relación armónica con el público meta externo, con sus funcionarios y accionistas y con el gran mercado o marco comunitario de desempeño. Esta estrategia tiene como propósito evitar que la empresa desperdicie recursos monetarios, humanos y materiales, en

actividades que no potencian la imagen y el valor de la empresa.

### 11. La estrategia de fuerza de ventas

Determina la forma de operación de su fuerza de ventas y el perfil correcto de sus elementos. Esta estrategia define una directriz en cuanto a la forma general de atacar el mercado y tiene como propósito evitar la puesta en práctica de vías inadecuadas de contacto con los clientes.

### 12. El mecanismo de evaluación del esfuerzo de mercadeo

Establece los auto-controles que debe ejecutar la empresa periódicamente, como práctica obligatoria, para detectar errores y pérdidas de rumbo respecto a lo que determinan las estrategias, o bien, para reajustar (según los resultados de las investigaciones) las estrategias establecidas si no surten los efectos esperados.

**Una empresa comercial que opera sin un plan de mercadeo, es como si se pretendiera hacer un edificio sin planos.**

## LOS PLANES OPERATIVOS

Para cada una de las estrategias del plan de mercadeo se debe diseñar el correspondiente plan operativo. Este define paso a paso y en detalle el trabajo necesario para concretar la estrategia. Este es un trabajo minucioso y delicado en cuanto a su diseño, secuencia, determinación de recursos y asignación de responsabilidades específicas a funcionarios debidamente identificados.

## CONCLUSIÓN

El actual panorama comercial costarricense, es muy diferente a lo que era hace unos pocos años y, para competir buscando la pervivencia de la organización, es necesario que los propietarios o ejecutivos a cargo de la empresa, diseñen e implementen cuidadosamente sus planes de batalla comercial. Aunque todo lo anterior pudiera parecer >>

muy complicado, no lo es. Idealmente un plan de mercadeo debe ser relativamente corto y cada estrategia debe ser muy concreta. Usar muy pocas palabras y decir con ellas las cosas claras y sin ambigüedades es, en esta disciplina, toda una virtud. En ese sentido, el plan de mercadeo constituye una herramienta ejecutiva si es rápido de leer, fácil de entender y factible de concretar. ■

### Bibliografía

Luther William M. (2001). *The Marketing Plan*. Amacom. Estados Unidos.

Percy H. Whiting. (1995). *5 Grandes Reglas de la Venta*. Editorial Omega. México.

Yip, George S. (1993). *Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia

Michael Treacy & Fred Wiersema. (1997). *La disciplina de los líderes del mercado*. Editorial Perseus Press. Estados Unidos

Kao John. (1997). *Jamming: The Art and Discipline of Corporate Creativity* Collins. Estados Unidos.

De Bono, Edward. (1973). *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. Harper Perennial. New York

Al Ries & Jack Trout, (2000) *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill. Mexico.

### RESUMEN:

Muchas empresas de nuestro medio operan sin un plan de mercadeo técnicamente diseñado y adecuadamente implementado; haciendo un símil,; se puede decir que cuando una empresa comercial opera sin un plan de mercadeo, es como si se pretendiera hacer un edificio sin planos. Sin un plan de mercadeo, la posibilidad de cometer errores es altísima. En muchos casos, la desesperación que causa el avance de la competencia y la reducción del nivel de ventas, provocan que la empresa se desenfoque, cometiendo el error de operar en campos que no estaban contemplados en su estrategia comercial básica, y, por tanto, en los que no tiene suficiente habilidad competitiva. En estas circunstancias, percibe falsas oportunidades y, en ausencia de un cuerpo de estrategias que dirijan sus esfuerzos, se involucra en actividades que no concuerdan con sus fortalezas. No obstante, algunas empresas que actúan de esta manera, por el efecto de la novedad, pueden experimentar un repunte en su curva de ventas, pero el hecho de no contar con adecuadas investigaciones y análisis respecto de las potencialidades de la empresa, de sus mercados meta, de sus competidores objetivo, y de las circunstancias específicas del campo de su desempeño (factores todos que se reflejan en una estrategia comercial básica y en un plan de mercadeo), determinarán tarde o temprano, en la inmensa mayoría de los casos, que aparezcan resultados indeseables o insatisfactorios para los gerentes y empresarios.

**Palabras Clave:** Proceso de mercadeo, componentes del plan de mercadeo, posicionamiento, estrategia creativa, perfil integrado del consumidor.

### SUMMARY:

Many companies in our domain operate without a technically designed and properly implemented marketing plan; it can be said that a business operating without a marketing plan is akin to constructing a building without proper building plans. Without a marketing plan, the chance of making mistakes is extremely high. In many instances the desperation caused by competitor's gains and reduction in sales levels make the business lose focus, and begin to operate in different fields to those envisioned in its basic commercial strategy, and thus, in where it lacks enough competitive abilities. Under these circumstances it perceives false opportunities, and lacking a strategy staff to lead its efforts, gets involved in activities not in agreement with its strengths. Nevertheless, some businesses that operate like so, experience a rebound in its sales curve, but the fact that no adequate research and analysis about the company's potential, goal markets, objective competitors and specific conditions of its performing field (all factors reflected in a basic commercial strategy and marketing plan) will determine that sooner or later in most cases undesirable or unsatisfactory results to their managers and entrepreneurs will appear.

**Keywords:** Marketing process, marketing plan component, positioning, creative strategy, consumer integrated profile.