

## PLAN DE MARKETING

Análisis de la situación



Público objetivo

Objetivos



Estrategias y tácticas

Desglose del presupuesto



# Comercialización

**Titular MSG: Guido Curletto**  
**Jefe de Trabajos Prácticos MSG:**  
**Sebastián Sanchez Fay**

**Ciclo lectivo 2023**

**Universidad Nacional de la Pampa**



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y JURÍDICAS  
Universidad Nacional de La Pampa

## **2 Dirección Estratégica Comercial.**

**2.1 La estrategia Comercial dentro del Plan de la empresa: Estrategia corporativa, por unidad de negocios y funcionales. Principales estrategias de marketing.**

**2.2 El Plan de Marketing: Importancia. Objetivos. Tipos. Presupuestos.**



# ¿QUE ES ESTRATEGIA?

- **“Estrategia”, basada en la expresión griega “strategos” (GENERALES MILITARES)**
- **Describe lo que hacían para manejar sus tropas**
- **Objetivo: triunfar en sus combates**

## **Algunas otras definiciones ESTRATEGIA**

- **Henry Mintberg: “Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas”**

# ESTRATEGIA COMPETITIVA

- **Michael Porter:**

**Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.**

# SIGNIFICADO DE COMPETENCIA

**El significado de la palabra competencia (del latín competentia) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al **enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más sujetos respecto a algo.****

**En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, **a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio, y a la competición que se lleva a cabo en el ámbito del deporte.****

# **INCERTIDUMBRE EN LA PLANIFICACION**

**Describir entornos complejos.  
Cisne Negro y Rinoceronte Gris**

# Concepto del Cisne Negro

---

---

EL  
CISNE NEGRO



EL IMPACTO DE LO  
ALTAMENTE IMPROBABLE

Nassim Nicholas Taleb

---

---

# Describir entornos complejos. Cisne Negro





# ¿Porqué se llaman así?



# Y tiene tres componentes,



- ✓ **Es algo atípico**
- ✓ **Impacto extremadamente grande**
- ✓ **Fuera de nuestro marco de referencia, no se pueden explicar previamente**

# Concepto del Cisne Negro

Figura 1. Algunos cisnes negros son muy grandes



**En resumen, el "cisne negro" representa una metáfora de algo impredecible y muy extraño, pero no imposible.**

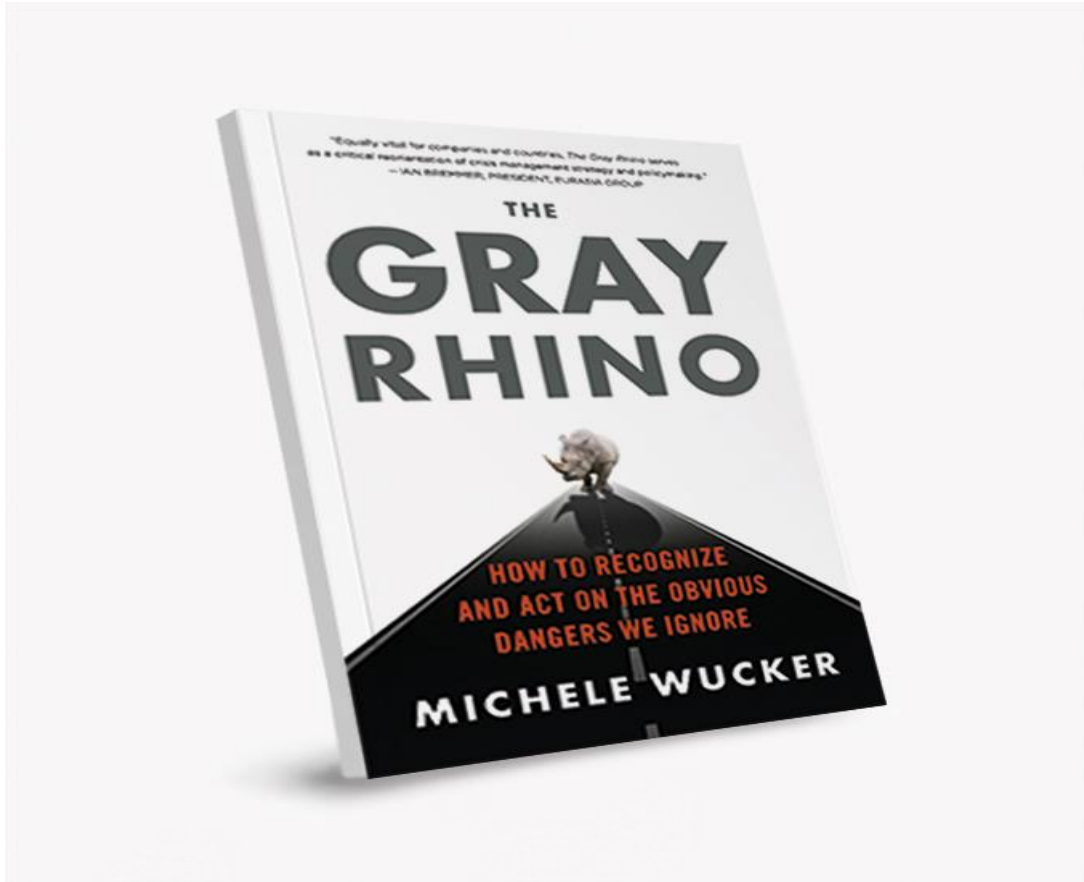


**¿Qué tienen en común el surgimiento de internet, los atentados del 11 de septiembre de 2001 y la crisis económica de 2008?**

**¿Y la pandemia del Covid -19?**



# Concepto del Rinoceronte Gris



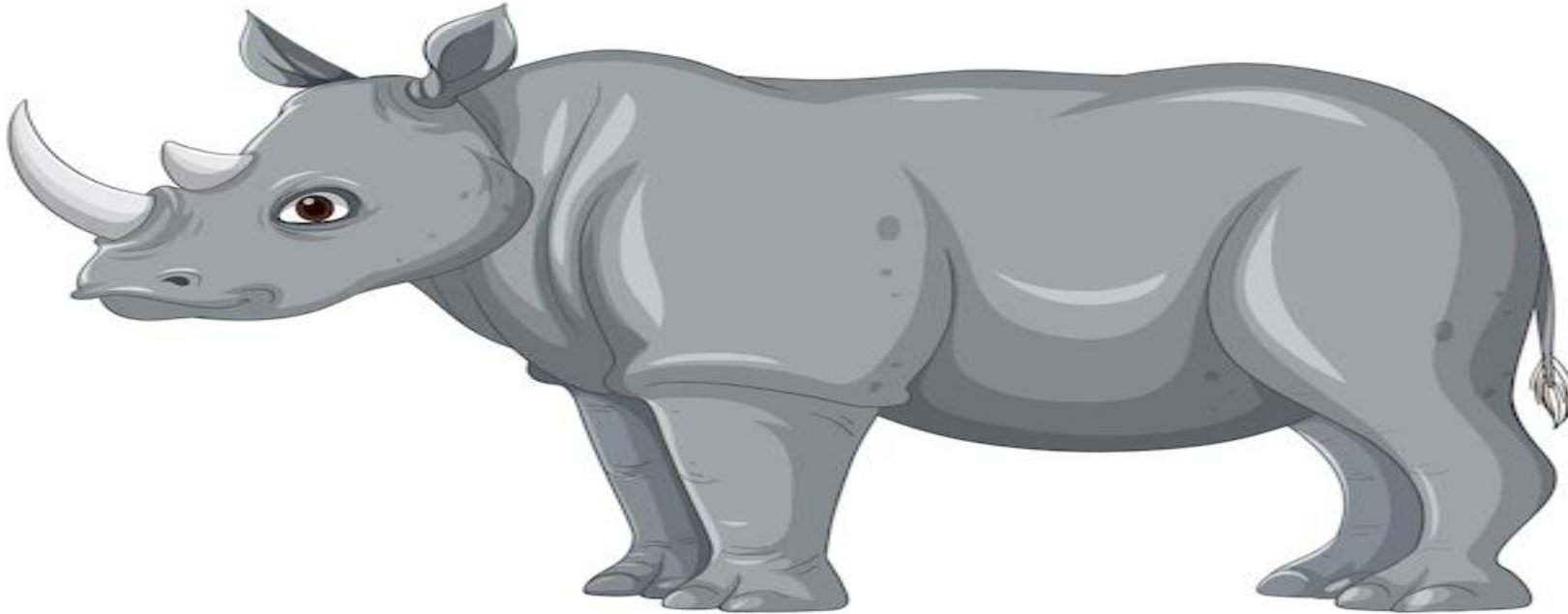
**El rinoceronte gris es algo que tienes en frente y se dirige hacia ti.**

**Se refiere a un peligro que es obvio, visible y te afecta directamente.**

**La analista Michele Wucker en el foro de Davos en 2013**

# Describir entornos complejos.

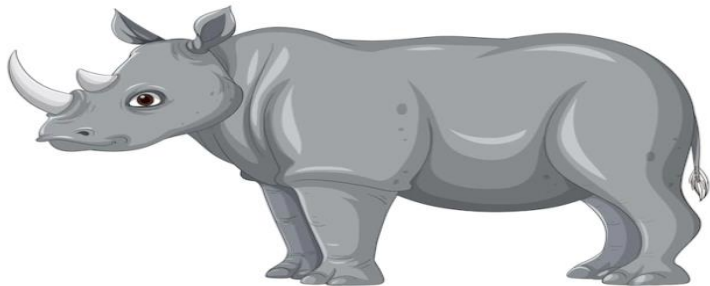
## Rinoceronte Gris



# Describir entornos complejos.

## Rinoceronte Gris

Respondía a la evidencia de que el problema no estaba en «**las señales débiles**, sino en las «**respuestas débiles a las señales**» que advertían de una crisis.

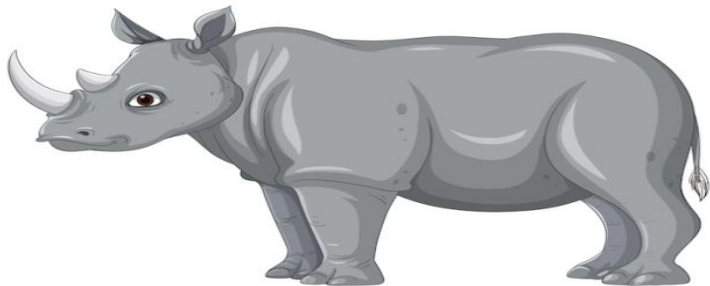




# Describir entornos complejos.

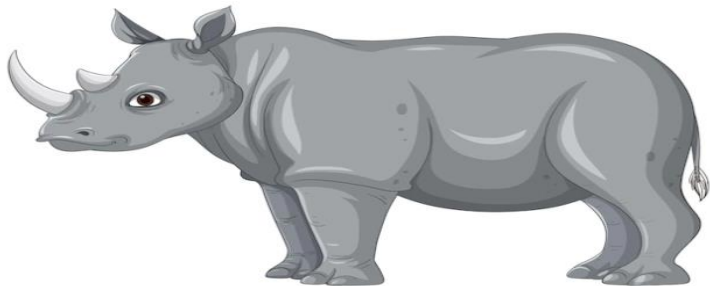
## Rinoceronte Gris

¿Qué significa? Las crisis muchas veces son advertidas , sin embargo **no necesariamente tomamos los recaudos debidos ante ellas.**



# ¿Porqué se llaman así?

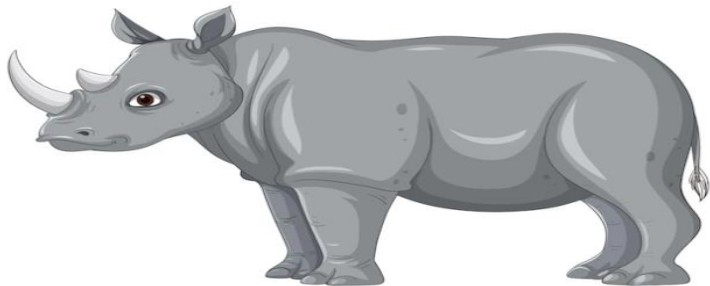
Los rinocerontes grises **son riesgos de alta probabilidad y gran impacto** (como los ambientales o tecnológicos) que, a pesar de ser **reconocidos y evaluados**, resultan ignorados **hasta que es demasiado tarde, y explotan.**



En resumen, el "cisne negro" se enmarca dentro de lo absolutamente inesperado o que tiene **bajísima probabilidad de ocurrencia.**



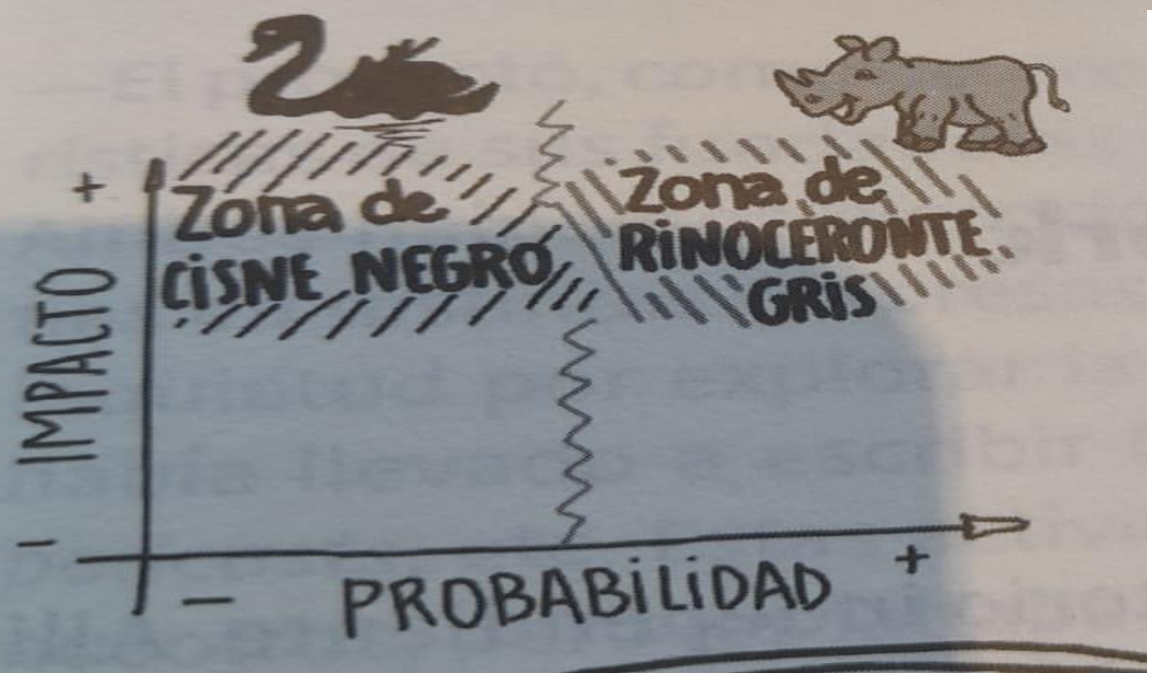
**En resumen, el “rinoceronte gris” mas relación con la **inminencia del suceso** y con el **conocimiento que tenemos de él**. Frente a un rinoceronte gris **es muy poco justificable evadir la responsabilidad**.**



# ¿CISNE NEGRO O RINOCERONTE GRIS?

¿No se puede prever!

¿Por qué no tomé los recaudos?



# **MODELO DE NEGOCIO**

**¿Por qué es importante definir y entender el Modelo de Negocio?**

**Es el plan que ayuda a definir la estructura, los procesos y los sistemas para implementar la estrategia de una organización.**

# ¿Qué es el modelo de negocio?



- No importa el tamaño del auto, las piezas son las mismas!
- Se puede mejorar cada pieza o la forma en que encaja con el resto
- Mejores piezas y mejor montaje, implican mejor desempeño



# MODELO DE NEGOCIO

**A QUIEN doy valor**

**Que CLIENTES quiero**

**QUE VALOR y  
COMO**

**Que NECESIDADES les  
cubro**

**Como PRESTO el  
Servicio**

**CARACTERISTICAS de mi  
producto**

**Como RENTABILIZO**

**INGRESOS y GASTOS**

**COHERENTES ENTRE SI PARA QUE EL MODELO DE  
NEGOCIO FUNCIONE**



# ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

## **Estrategia de Negocios**

- Entender QUE está haciendo hoy ...
  - ¿En que negocios está?
  - ¿Cual es la carta ganadora?
  - ¿A que clientes esta atendiendo?
- Todo lo que hace ... ¿es resultado de una estrategia?
- Entender que MAS falta ...
- Pregunta...con lo que se hace hoy...se logran los objetivos?

# ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

## Estrategia de Negocios

- *Que es realmente una estrategia de negocios?*
- Es la creación de una **proposición única y valiosa**
- Incluye un conjunto de actividades diferentes
- Clave: bien integradas entre sí (y diferentes a la **competencia**)
- **Es clave:** elegir actividades *diferentes* de la competencia
- En su esencia, es escoger que **NO hacer** (analizar los trade-offs)

# ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

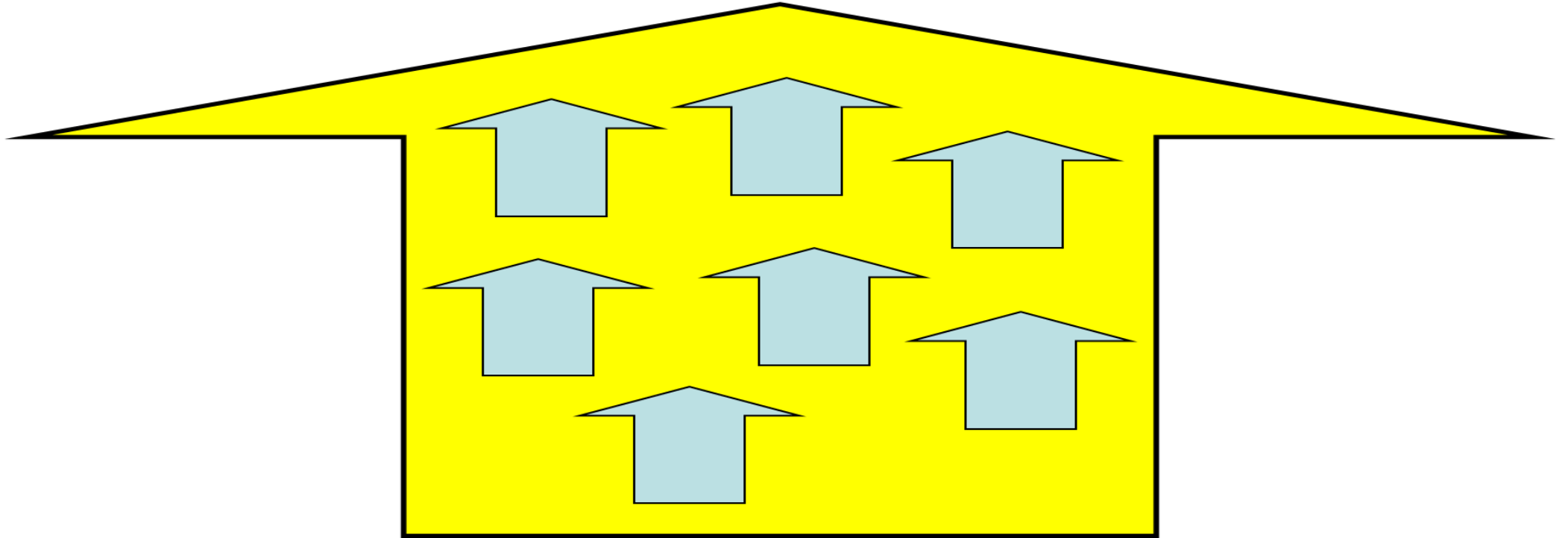
## Estrategia de Negocios

- Una buena estrategia ...
  - Debe estar acorde a las propias **capacidades**
  - Debe lograr mejorar su performance (+ **rentabilidad** y mejora de su **competitividad**)
  - Debe promover alcanzar *una **ventaja competitiva*** sustentable
  - Debe poder adaptarse bien a la situación del **entorno**

*Estrategia tiene que ver con ser  
"diferente"*

# ¿Que es la misión, visión, valores?

La filosofía de la organización



# “MISIÓN”

- **Misión:** Es el “para que existe la empresa”. Que es lo que quiere lograr la misma en el largo plazo...

Si bien no describe explícitamente la estrategia si nos muestra la dirección de sus intenciones.

***“ LO QUE HACE LA COMPAÑÍA ”***

# “MISIÓN”

- **No se puede simplificar a modo de “Estamos aquí para ganar dinero” todas las empresas tienen ese objetivo (Presente o futuro, pero todas las empresas se plantean generar beneficio económico) hay que hacer referencia a conceptos más profundos: La historia de la organización (Si la tiene), la idea de negocio que tienen sus dueños o administradores, con qué recursos cuenta y qué les hace especiales para los clientes.**
- **Elaborar una misión adecuada a la realidad nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra empresa en todo momento. Hay que ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado, sí, pero también tienes que saber quiénes somos y de dónde venimos.**

# “VISION”

- **Visión:** Es la aspiración máxima de la empresa en el futuro. “Una foto ideal de lo que una empresa podría ser si logra todos sus objetivos” (Villieres). En algunos casos se ve plasmada hasta el borde de la utopía.  
**“SUEÑO”**

# **“VISION”**

- Este escrito tiene que definir en pocas líneas la situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.**
- Hay algunas marcas líderes de sus sectores que redactan la visión como un compromiso dividido en los diferentes factores a los que ellos más valor otorgan; Coca Cola, por ejemplo, hace referencia a Personas, Bebidas, Socios, Planeta, Beneficio y Productividad. Comento justo esta porque es una visión dividida muy bien formada.**



# “VALORES”

**En los VALORES se definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa o institución.**

# “VALORES”

**Piensa que los VALORES deben considerar el presente y el futuro y en ellos deben estar reflejados los aspectos principales de la estrategia de su empresa o Institución.**

***“COMO LO HACE”***

# “VALORES”

**Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; **permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar****

# **“VALORES”**

**Los valores son entre cinco y siete factores de la cultura empresarial que consideramos irrompibles, los cumplen todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos.**

**En algunas publicaciones se entremezclan los valores con las ventajas competitivas de la empresa, cosa que no tiene nada que ver. Los valores corporativos son el reflejo de la idiosincrasia de la empresa, los términos que montan las bases del día a día en el trabajo.**

# **“VALORES”**

**(Una aclaración: la tendencia en los países del norte de Europa una misión y visión en un solo párrafo; esto no es ni más ni menos correcto, simplemente es una manera diferente de expresar las mismas cosas.)**

# **“VALORES”**

**(Una aclaración: la tendencia en los países del norte de Europa una misión y visión en un solo párrafo; esto no es ni más ni menos correcto, simplemente es una manera diferente de expresar las mismas cosas.)**

**Estos tres elementos tienen un doble carácter de suma importancia: comunicador y estratégico.**



**Carácter Comunicador: la misión, visión y valores tienen un carácter comunicador tanto interno como externo. Para las personas de la organización, las nuevas incorporaciones y todos los entes relacionados o interesados en la empresa tienen un carácter informativo, les da una visión global de quien es la empresa, donde se encamina y cuáles son los principales caracteres para relacionarse con sus stakeholders.**



**Carácter Estratégico: estos factores son esenciales a la hora de generar planes estratégicos y fijar los objetivos estratégicos de la empresa. Si no se tienen bien definidos, se puede caer en el error de desviar la dirección en la que queremos ir, separarnos de nuestra línea de negocio y nuestra razón de ser o incluso podríamos llegar a tomar decisiones que empañen el buen nombre y la trayectoria de la organización para la que trabajamos.**

# MISIÓN

## POR QUÉ

- ¿QUÉ HACEMOS?
- ¿CÚAL ES NUESTRO NEGOCIO?
- ¿QUIÉN ES NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO?
- ¿CÚAL ES NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA?
- ¿QUÉ NOS DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA?



# VISION

## QUÉ

- ¿QUÉ QUIERO LOGRAR?
- ¿DÓNDE QUIERO ESTAR EN EL FUTURO?
- ¿CÚAL ES MI ZONA DE ACTUACIÓN?



# VALORES

## CÓMO

- ¿CUÁLES SON MIS PRINCIPIOS ÉTICOS?
- ¿CUÁLES SON MIS CRITERIOS DE GESTIÓN?
- ¿QUÉ CULTURA CORPORATIVA QUIERO?



# **RESUMEN**

**“LA VISIÓN MUESTRA EL NORTE,**

**LA MISIÓN NOS RECUERDA LA RAZÓN DE SER,**

**Y LOS VALORES NOS SEÑALAN EL CAMINO”**

# RESUMEN

**Resulta muy beneficioso para toda organización tomarse su tiempo para definir bien estos tres elementos, ellos van a reflejar: **quien somos, donde vamos y con que cultura empresarial vamos a afrontar ese camino.****

# **RESUMEN**

**Es tan fácil como sentarse a pensar en las características de tu empresa, mi consejo es que eches un vistazo a las páginas de los máximos exponentes en tu sector, de las marcas a las que te quieras parecer. Esto no quiere decir que hagas Copy/Paste, simplemente toma ideas, mira como lo hacen los grandes, aprende e innova. Consigue que la misión, visión y valores corporativos sean capaces de generar la imagen más completa de tu empresa.**

# Y CUAL ES LA MISION DEL BANCO DE LA PAMPA....

**“Ser un Banco Comercial Minorista, de cobertura regional, con **servicios financieros innovadores** y de **alta calidad**, que generen valor para nuestros accionistas, empleados, clientes, y la sociedad en su conjunto”.**

# Y CUAL ES LA VISION DEL BANCO DE LA PAMPA

“Nos **focalizamos** en brindar soluciones **eficientes** a las **necesidades** de evolución de los Individuos y Familias, de las Pequeñas y Medianas Empresas y del Sector Agropecuario. Como Agente Financiero de la Provincia de La Pampa, estamos **comprometidos** en **mantener** nuestro liderazgo local en banca transaccional, y adicionalmente **consolidar** nuestra participación regional”.

## Y CUALES SON LOS VALORES QUE DEFINEN AL BANCO DE LA PAMPA

- **Actuar siempre con honestidad y ética cumpliendo con las leyes y normas que nos regulan.**
- **Establecer relaciones confiables y duraderas, simétricamente ventajosas.**
- **Trabajar profesionalmente y en equipo, para lograr una eficiente administración de los riesgos que se gestiona diario.**
- **Innovar constantemente, para asegurar a nuestros productos el máximo valor agregado.**
- **Respetar todas las opiniones propuestas y creencias, sin discriminaciones.**



**Desde mi punto de vista acabamos de definir los requisitos que deben cumplir todas las personas que atienden a los clientes**  
**Deberíamos entre todos definir el Significado de los valores del Banco de la Pampa**

**“Cuando hablamos de...**

- **HONESTIDAD Y ETICA**
- **RELACIONES CONFIABLES Y DURADERAS**
- **TRABAJAR PROFESIONALMENTE Y EN EQUIPO**
- **INNOVAR PARA ASEGURAR A NUESTROS PRODUCTOS EL MÁXIMO DE VALOR AGREGADO**
- **RESPETAR**

**¿Sólo pensamos en las personas que vienen de afuera o también con las cuales trabajamos?**



# Herramientas del **Planeamiento** eficaz de los negocios

Muchas veces tenemos metas, sueños, ideas, pero a la hora de concretarlos sentimos que no podemos. Hay tres palabras clave para lograrlo y que se aplican a los negocios: objetivo, estrategia, táctica.

## Objetivo

Un objetivo debe establecer qué se va a hacer, en qué medida se va a hacer y para cuándo se va a hacer. Muchas veces, cuando se pregunta por un objetivo real en la vida de alguien, ya sea en términos personales o profesionales, la respuesta suele ser más una expresión de deseo. Por ejemplo: un deseo es: "quiero recibirme de contador" y un objetivo: "quiero recibirme de contador en los próximos dos años".

La mejor manera de definir un objetivo es utilizando la fórmula SMART, una lista de cinco puntos para alcanzarlo.

**S (Specific):** Un objetivo específico es caminar cinco días a la semana. Un objetivo no específico es ponerme en forma.

**M (Measurable):** Un objetivo medible es: en ocho meses mis ingresos mensuales deberán aumentar en un 25 %. Un objetivo no medible es: quiero tener un mejor ingreso mensual.

**A (Achievable/Action-Oriented):** Vinculado con la realidad del objetivo. Algo no realizable: "quiero ahorrar de mi sueldo, todos los meses, 200 pesos para crear mi empresa", cuando tu sueldo mensual es de 400 y tus gastos fijos son de 300.

**R (Reason/Realistic):** Un objetivo necesita ser relevante para ti y tu vida, marcar una diferencia. Un objetivo realista es: En un año mi empresa tendrá una sucursal en las tres ciudades más importantes de mi país. Un objetivo no realista: En seis meses quiero tener la más grande editorial de mi país.



Por Sebastián Sanchez Fay



**T (Time):** Un objetivo debe tener una línea de tiempo: cuándo inicia, cuándo termina. Si no se corre el riesgo de quedarse por un tiempo muy largo (o para siempre) con un objetivo en mente.

## Cómo lograr lo que queremos lograr

*Mi táctica es mirarte, aprenderte como sos, quererte como sos. [...] Mi estrategia es en cambio mucho más profunda y más simple. Mi estrategia es que un día cualquiera, no sé cómo ni sé con qué pretexto, por fin me necesites. Mario Benedetti*

¿Sabés cuál es la diferencia entre táctica y estrategia? Y, más importante, ¿la aplicás correctamente en tu empresa?

## Estrategia

El término proviene del griego *stratos* 'ejército' y *agein* 'conductor', 'guía'. En este sentido, la estrategia se refiere a un plan de acción que me asistirá en el logro de un objetivo. Muchas empresas y personas saben qué es lo que quieren, pero no cómo lograrlo, porque les falta una estrategia. La estrategia es el cómo del logro.

Táctica: ofrecer soluciones a un menor costo que la competencia, sin sacrificar nuestro servicio por los tres primeros años de contratos.

La táctica puede hacerse sobre la marcha, mientras que la estrategia requiere de una mayor planificación.

## A ▶

### Herramientas para la planificación estratégica

**Análisis PEST:** El término proviene de la sigla inglesa: político, económico, social y tecnológico. Identifica los factores del entorno general que afectarán a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA, en el marco de la planificación estratégica.

**DAFO:** También conocido como análisis FODA. Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto que analiza sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.

**Cinco fuerzas de PORTER:** Una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales en la industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

**Cadena de valor:** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

**Matriz de ANSOFF:** Conocida como **Matriz Producto/Mercado** o **Vector de Crecimiento**, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

**Balance SCORECARD:** Conocida como "**Tablero de Comandos**", es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

## B+ Táctica

La táctica es el día a día de la estrategia. Define las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

## Un ejemplo simple

Estrategia: ser el líder en el mercado en términos de ventas en nuestra industria.

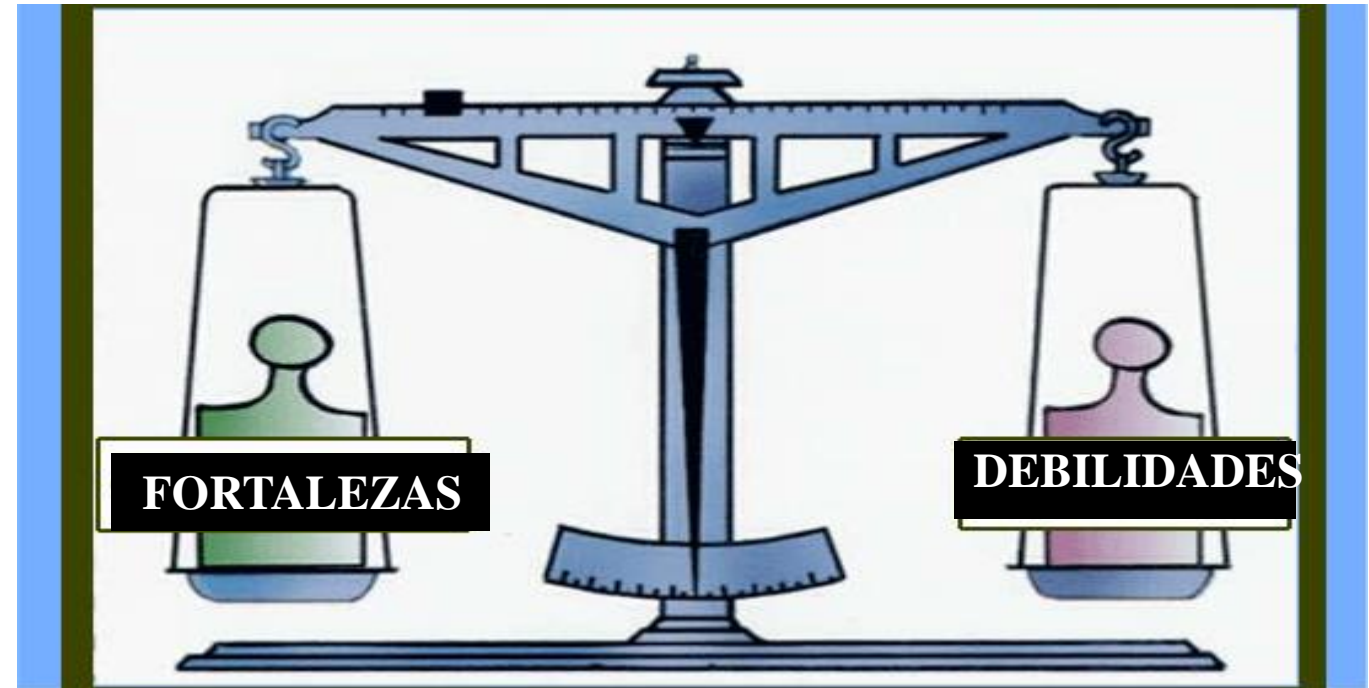
Táctica: ofrecer soluciones a un menor costo que la competencia, sin sacrificar nuestro servicio por los tres primeros años de contratos.

La táctica puede hacerse sobre la marcha, mientras que la estrategia requiere de una mayor planificación.



\*Director SSF "Soluciones para empresas"  
sebastiansanchezfay@hotmail.com

# F.O.D.A , cuales son las Fortalezas y Debilidades



# F.O.D.A , cuales son las Fortalezas ....



**Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.**

# F.O.D.A , cuales son las Debilidades ....

**Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a los demás, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.**

# Ejemplos de Fortalezas ....



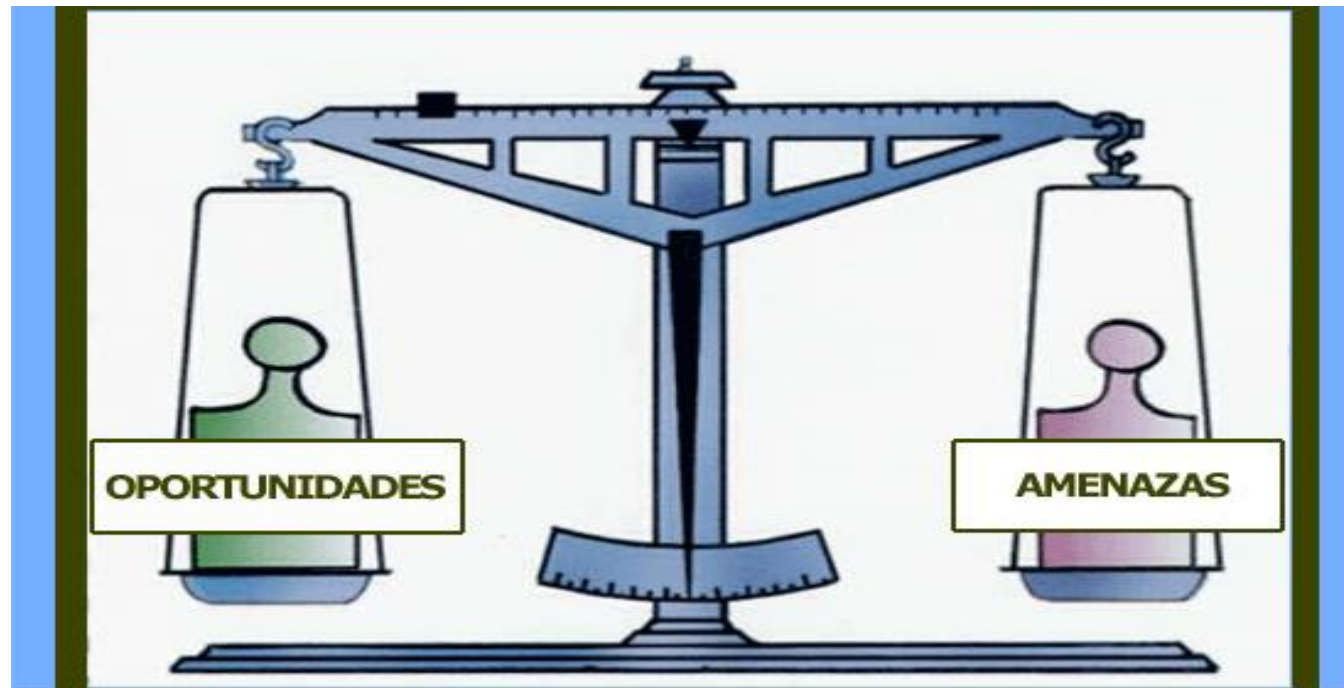
- **Buen ambiente laboral**
- **Proactividad en la gestión**
- **Conocimiento del mercado**
- **Grandes recursos financieros**
- **Buena calidad del producto final**
- **Posibilidades de acceder a créditos**
- **Equipamiento de última generación**
- **Experiencia de los recursos humanos**
- **Recursos humanos motivados y contentos**
- **Procesos técnicos y administrativos de calidad**
- **Características especiales del producto que se oferta**
- **Cualidades del servicio que se considera de alto nivel**

# Ejemplos de Debilidades ....

- **Salarios bajos**
- **Equipamiento viejo**
- **Falta de capacitación**
- **Problemas con la calidad**
- **Reactividad en la gestión**
- **Mala situación financiera**
- **Incapacidad para ver errores**
- **Capital de trabajo mal utilizado**
- **Deficientes habilidades gerenciales**
- **Poca capacidad de acceso a créditos**
- **Falta de motivación de los recursos humanos**
- **Producto o servicio sin características diferenciadoras**



# F.O.D.A , cuales son las Oportunidades y Amenazas....





# **F.O.D.A , cuales son las Oportunidades ....**

**Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.**

**Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:**

**¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?**

**¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?**

**¿Existe una coyuntura en la economía del país?**

**¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?**

**¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?**

**¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?**

# **F.O.D.A , cuales son las Amenazas ....**

**Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.**

**Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:**

**¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?**

**¿Qué están haciendo los competidores u otras cooperativas?**

**¿Se tienen problemas de recursos de capital?**

**¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?**

# Ejemplos de Oportunidades ....

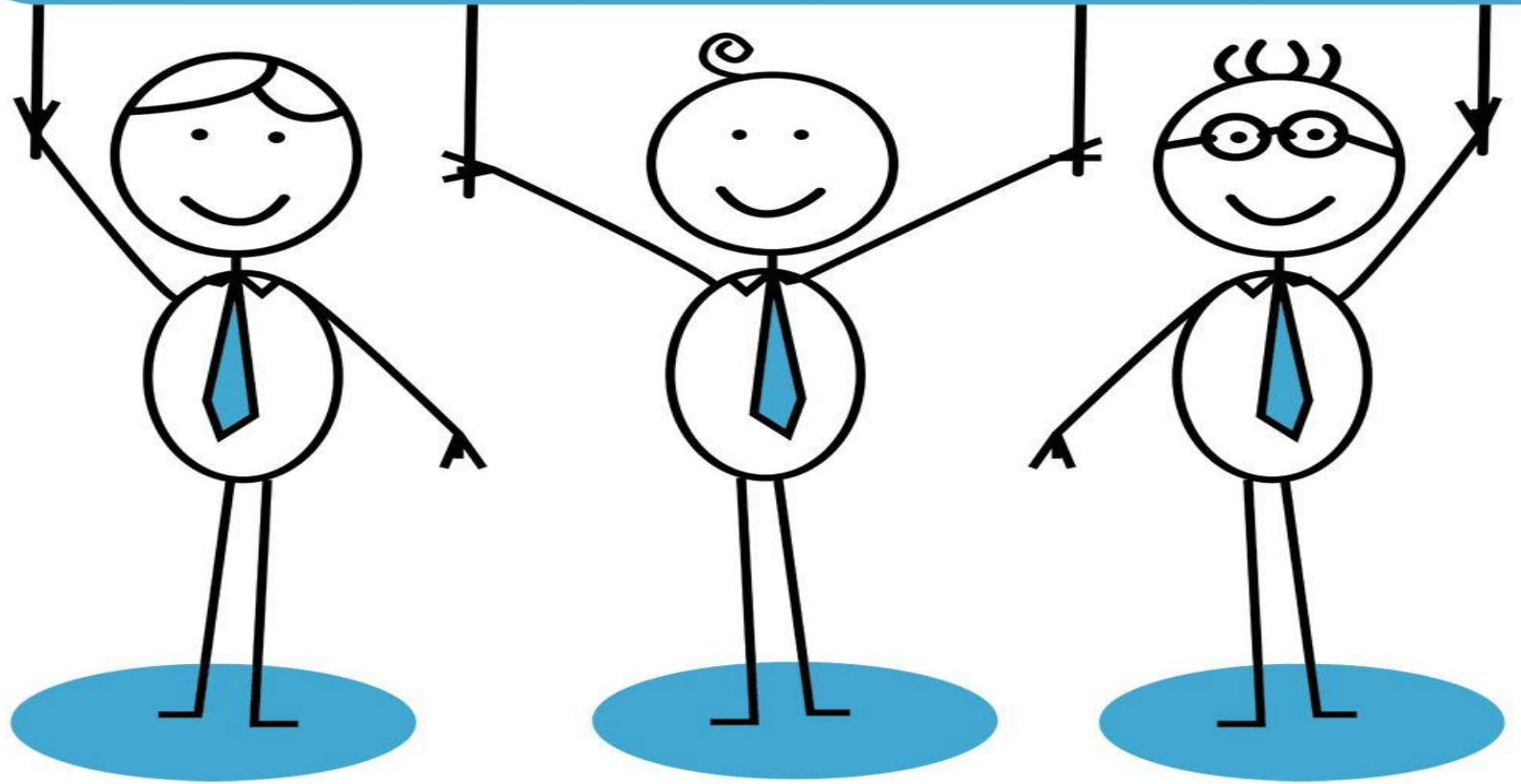


- **Regulación a favor**
- **Competencia débil**
- **Mercado mal atendido**
- **Necesidad del producto**
- **Inexistencia de competencia**
- **Tendencias favorables en el mercado**
- **Fuerte poder adquisitivo del segmento meta**

# Ejemplos de Amenazas ....

- **Conflictos gremiales**
- **Regulación desfavorable**
- **Cambios en la legislación**
- **Competencia muy agresiva**
- **Aumento de precio de insumos**
- **Segmento del mercado contraído**
- **Tendencias desfavorables en el mercado**
- **Competencia consolidada en el mercado**
- **Inexistencia de competencia (no se sabe como reaccionará el mercado)**

**¡GRACIAS!**



**CAMBIA**

**TU ACTITUD**

COMIENZA EL RETO