

# PROGRAMA GARAITUZ PROGRAMA

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

## Gida-Guía

### Elaboración Plan de Marketing para pymes y micropymes

referenciada al Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit

*Behin-behineko 1 bertsioa – Versión borrador 1*

**Equipo Garaituz UPV/EHU**

**21 de diciembre de 2015.eko abenduaren 21**

## 1. Introducción

Con este documento se trata de establecer una guía general que sirva para desarrollar un Plan de Marketing en las pymes que participan en el programa Garaituz. Se trata de un documento o acción que se encuentra muy relacionado con algunos aspectos claves del encargo encomendado a la UPV/EHU en el marco de la Línea 2 del programa Garaituz. En dicha línea se establecía la necesidad de trabajar en aras de la definición y el desarrollo del modelo de gestión de empresas que se encuentran en una situación crítica, sin un claro rumbo, por lo que es necesario incidir en este ámbito a fin de garantizar su futuro, lo que planteaba la definición y el desarrollo, entre otros, de los tres subejjes siguientes:

- Definición del marco estratégico y el Plan Estratégico (PE) de la empresa.
- Definición o reorganización de la estructura organizativa.
- Definición del plan de gestión o Plan Anual de Gestión (PAG) que se establecería como fruto del despliegue del PE anterior.

Asimismo, se señala que a lo largo de los años hemos contado con un tejido industrial sin diversificación de clientes ni productos, por lo que, parece más claro si cabe que la realización e implantación de un Plan de Marketing en las pymes que participan en el programa Garaituz orientado a superar esas y otras carencias se integra de forma muy adecuada con el encargo recibido. Tal y como ha quedado consiguando en otros documentos de esta misma serie, como modelo general de referencia para la intervención en la que se puede entender que se integra la realización del Plan de Marketing para las empresas Garaituz utilizaremos el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, sin perjuicio de que utilicemos también otros modelos de referencia consolidados.

Así, en este documento se trata de establecer una guía general que sirva para desarrollar algunos aspectos que se engloban dentro del Elemento E2 CLIENTES de dicho Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit. En este elemento se subraya que una organización avanzada en gestión es aquella con una clara orientación al cliente, que explore permanentemente a los clientes potenciales y que cultive las relaciones con sus clientes. En el marco de la reflexión sobre el contenido y los objetivos que un Plan de Marketing debe aportar para una pyme, el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit señala, asimismo, tres aspectos clave del mencionado Elemento E2 CLIENTES:

### *C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes*

Para ello se podría:

- Conocer las necesidades y expectativas, explícitas e implícitas, de las diferentes tipologías de clientes actuales y de los potenciales mediante investigaciones, grupos focales, encuestas, observación de sus hábitos y del uso que hacen de nuestros productos o servicios,...
- Poner en contacto a las personas de la organización con los clientes, promoviendo encuentros o reuniones, visitas a sus instalaciones, aprovechando las facilidades que aportan las Tecnologías para la información y la comunicación (TICs)...
- Atender de manera ágil las solicitudes, sugerencias, quejas o demandas de apoyo de los clientes desarrollando los flujos de información necesarios para ello a nivel interno.
- Evaluar su satisfacción con nuestros productos / servicios, cumplimiento de expectativas y necesidades, y en comparación con nuestra competencia.
- Crear vínculos a largo plazo con los clientes basados en la confianza, la garantía de servicio, la capacidad de innovar,...

### *C.2 Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia los clientes*

Para ello se podría:

- Identificar las diferentes tipologías de clientes actuales y potenciales, así como sus motivaciones de compra.

- Involucrar a los clientes y también a proveedores y otros grupos de interés en el diseño / desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Evolucionar en nuestra oferta: optimizando nuestras actividades (ampliando, simplificando, rediseñando...), personalizando para el cliente nuestros productos/servicios, agregando en nuestra oferta servicios complementarios.
- Analizar diferentes estrategias y canales de venta y elaborar planes de marketing para dar a conocer, posicionar y vender nuestros productos y servicios (venta directa, internet, red comercial, redes sociales, publicidad,...).
- Evaluar tanto el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales que hemos desarrollado, como nuestra imagen de marca en el mercado.

### *C.3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios*

Para ello se podría:

- Planificar nuestra actividad o producción, reduciendo los plazos de ejecución y aumentando la eficiencia en los procesos de producción o de prestación de servicios.
- Diseñar los métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios.
- Desarrollar una contabilidad que nos permita conocer los costes por producto/servicio (incluyendo costes de realización, logística, distribución,...) y así mejorar la eficiencia de los procesos y la global de la organización.
- Gestionar eficientemente los diferentes almacenes e inventarios de materiales, aumentando su rotación, reduciendo existencias,...
- Realizar el mantenimiento de materiales, equipamientos e instalaciones involucrando a las personas que las utilizan para reforzar su conocimiento y posibilidades de mejor aprovechamiento.
- Desarrollar una estructura logística adaptada para el suministro de productos/servicios a cada cliente.
- Establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio y para el apoyo en el uso de nuestros productos/servicios.

## 2. Esquema básico del Plan de Marketing



### 3. Índice de referencia de las cuestiones a desarrollar en un Plan de Marketing para pymes

*Nota: Ver el documento PLANTILLAS PARA ELABORAR EL PLAN DE MARKETING*

### 4. Reflexión estratégica inicial

*Nota: En desarrollo*

### 5. Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades – amenazas – fortalezas – oportunidades) es una recopilación de los análisis del entorno e interno, en el que se recogen las principales conclusiones de dicho análisis agrupadas en cuatro categorías:

- Debilidad: Aspecto negativo de la situación interna y actual.
- Amenaza: Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura.
- Fortaleza: Aspecto positivo de la situación interna y actual.
- Oportunidad: Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura.

El análisis DAFO evita la dispersión y el exceso de datos que proporcionan los análisis detallados internos y del entorno, proporcionando una priorización y ordenación que permiten su uso por el equipo de dirección. Su elaboración puede requerir soporte técnico para analizar en detalle la información de partida.

En una primera fase, el análisis DAFO permite identificar un conjunto de alternativas estratégicas que permitan a la organización:

- Reducir, eliminar o corregir las debilidades.
- Prevenir, evitar o defenderse de las amenazas.
- Potenciar o explotar las fortalezas.
- Aprovecharse de las oportunidades.

Con todo, se ha de dejar claro que las alternativas estratégicas que se enuncien de una reflexión estratégica y que se recojan en un DAFO deben ser evaluadas y sometidas a un proceso de contraste y selección (por ejemplo con otros agentes Garaituz) que permita seleccionar las líneas estratégicas que al final serán implantadas en la organización.



ASPECTOS INTERNOS

ASPECTOS EXTERNOS

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Recursos y capacidades escasos; resistencia al cambio; Problemas de motivación (...) ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué se debería evitar? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?  <i>¿Cómo se puede frenar cada debilidad?</i></p>	<p>Riesgos elevados, cambios en el entorno (...) ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital? ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?  <i>¿Cómo se puede defender cada amenaza?</i></p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Capacidades distintas, ventajas naturales, recursos superiores (...) ¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?  <i>¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?</i></p>	<p>Nuevas tecnologías, debilitamiento de competidores, posicionamiento estratégico (...) ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa? ¿De qué tendencias del mercado se tiene información? ¿Existe una coyuntura en la economía del país? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambio en la normativa legal y/o política se están presentando?  <i>¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?</i></p>

*ASPECTOS INTERNOS*

*ASPECTOS EXTERNOS*

DEBILIDADES

AMENAZAS

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

*REFLEXIÓN INICIAL PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACCIONES*

DEBILIDADES	ACCIONES PARA MITIGAR LA DEBILIDAD
FORTALEZAS	ACCIONES PARA EXPLOTAR LA FORTALEZA
AMENAZAS	ACCIONES PARA DEFENDERNOS DE LA AMENAZA
OPORTUNIDADES	ACCIONES PARA APROVECHAR LA OPORTUNIDAD



## 6. Identificación de alternativas estratégicas y selección de estrategias

*Nota: En desarrollo*