

Capítulo 18

El marketing en las pequeñas y medianas empresas

MARÍA MERINO

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

SILVIA GONZÁLEZ GARCÍA

Escuela de Graduados en Administración

y Dirección de Empresas (EGADE), México

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Comprender la función del marketing en las empresas pequeñas y medianas.
- Conocer los principales conceptos y herramientas del marketing necesarios para una gestión de mercados eficiente.
- Reconocer los imperativos de la orientación al mercado y la creación de valor al cliente.
- Ser capaz de identificar los elementos esenciales de un plan de marketing.

Cuando se habla de marketing para las pequeñas y medianas empresas, surgen inmediatamente las siguientes interrogantes: ¿Se requiere de un marketing especial para este tipo de empresas? ¿El tamaño de la empresa influye en la aplicación de los fundamentos del marketing? Los principios fundamentales de marketing operan en cualquier tipo o tamaño de organización, incluso sin importar si se trata de una organización lucrativa o una sin fines de lucro, si comercializa bienes o servicios, o si es una empresa virtual. No obstante, las divergencias entre empresas existen, y son producto de las diferencias en el monto de los recursos destinados a la función de marketing en cada empresa.

La clave para un marketing exitoso en las pequeñas y medianas empresas es el diseño de herramientas que se puedan manejar con un presupuesto limitado. Las empresas pequeñas y medianas (PYMES) tienen una gran ventaja en tiempos de incertidumbre o de crisis: por su tamaño y estructura, pueden reaccionar rápidamente a los cambios en el entorno, porque el ingenio del empresario se aplica de manera más flexible a la búsqueda de soluciones.

■ La planeación estratégica de marketing

Una de las mayores preocupaciones del empresario de una PYME la constituyen las ventas. Sin embargo, el marketing va más allá de las ventas. Partamos entonces de analizar qué es el marketing. Según la American Marketing Association (2008), marketing es “la actividad de un grupo de instituciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar intercambios que sean de valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general”. Si enfatizamos el hecho de lograr este objetivo mediante las asociaciones con los clientes, entonces, el objetivo del marketing se redefine como “crear relaciones mutuamente benéficas y de largo plazo entre la organización y los individuos y grupos con los cuales se interactúa”, según palabras de Kerin y Peterson (2008). Esta definición sitúa al cliente como eje central de la estrategia del negocio.

La empresa debe enfocar sus recursos y actividades en un grupo de clientes seleccionado estratégicamente de acuerdo con lo expresado en su misión y en sus metas. Estas intenciones se presentan en un plan formal, asentado por escrito, que se llama plan estratégico de marketing.

En este capítulo analizaremos el papel del marketing en la organización. Después, describiremos los principios, modelos y herramientas clave en marketing. En tercer lugar, ofreceremos algunas métricas importantes para lograr la orientación al mercado y la creación de valor al cliente. Por último, mencionaremos los elementos esenciales de un plan de mercado para una PYME.

■ De la orientación a las ventas a la orientación al mercado

El imperativo de “ventas, ventas y ventas” es muy familiar en cualquier empresa, sin importar su tamaño. Sin embargo, existen evidencias en la bibliografía de negocios de que la mejor manera de lograr ventas es establecer en la organización un enfoque hacia el cliente. Este enfoque no sólo será positivo en el rubro de las ventas, sino que, además, dará más eficiencia en términos de rentabilidad.

Este cambio de enfoque es importante en tanto que redefine la tarea del marketing. Ésta consiste no sólo en vender, sino también en ayudar a los clientes a lograr sus objetivos con el apoyo de toda la organización, para así garantizar relaciones satisfactorias a largo plazo que permitan alcanzar las metas de rentabilidad de la empresa. Para tomar decisiones eficientes que nos lleven a lograr esos objetivos, es necesario, en primer término, determinar quién es nuestro cliente e identificar las necesidades y los deseos que tiene.

El concepto de marketing es la clave para lograr las metas organizacionales, ya que implica detectar las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como satisfacer éstos de manera más efectiva y eficiente que los competidores. También implica renunciar a atender a todos los clientes, para enfocarse solamente en aquellos que forman parte de nuestro mercado meta.

Con frecuencia, encontramos que la comercialización es la principal tarea en las PYMES. Una comercialización eficiente implica tomar decisiones acerca de qué vender, a qué precio y mediante qué canal, así como elegir la estrategia de comunicación que conviene utilizar. Estos factores se conocen comúnmente como las cuatro “p” del marketing (producto, precio, plaza y promoción). Sin embargo, responder a estas interrogantes sin conocer el mercado —es decir, los consumidores y clientes a los que se desea atender— es muy riesgoso.

Relación entre marketing y otras áreas funcionales de la empresa

Para lograr la orientación al mercado, pensemos en que el marketing funciona como una membrana que permite los intercambios entre el ambiente externo y el interno. El análisis del ambiente incluye revisar los factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos, legales y ambientales que puedan tener repercusiones en la empresa. La función de marketing en una PYME incluye recolectar la información relevante del ambiente y difundirla por toda la compañía, además de recabar las opiniones de todos los integrantes de la organización respecto al medio externo, y comunicar internamente los objetivos empresariales. Por ello, el área de marketing tiene la función de supervisar el entorno y captar esa información. Una de las formas en que esto se logra es mediante el contacto que los vendedores tienen con los clientes, ya que los primeros tienen la posibilidad de recolectar la información sobre la clientela, los competidores, los cambios en el mercado, etcétera.

La función de marketing se inicia cuando se formula una declaración clara y concisa de cuál es el negocio en el que estamos. Por ejemplo, entraremos en el negocio de las comidas preparadas, si existe un grupo de clientes que desean un tipo de alimentos que nadie o pocos ofrecen al mercado; luego, se analizan estos deseos y se concluye que esta situación se puede convertir en una oportunidad de hacer negocio si se producen esos alimentos. De esta forma, se practica la orientación al mercado.

Identificación de las oportunidades de mercado

Las oportunidades permiten cerrar brechas estratégicas. Existen varios niveles de oportunidades: el primero es el *crecimiento intensivo*; el segundo es el *crecimiento integrador*; y el tercero es el *crecimiento por diversificación*. Este formato de oportunidades de expansión se conoce como la matriz de crecimiento producto-mercado.

El primer nivel consiste en la identificación de oportunidades de crecimiento intensivo: crecer con los productos existentes en los mercados donde se encuentra actualmente la empresa. Esto implica lograr un incremento en el uso del producto por parte de los usuarios actuales; por ejemplo, al identificar nuevas ocasiones de uso o mayor frecuencia de consumo.

El segundo nivel es el crecimiento integrador. Este tipo de oportunidades implican crecer mediante negocios relacionados con el negocio actual, atrayendo a un nuevo segmento de mercado (desarrollo de mercados) o desarrollando productos relacionados con el segmento que ahora se atiende (desarrollo de productos). Por ejemplo, si estamos en el negocio de fabricar ropa deportiva para correr y nos dirigimos al segmento de adultos, podemos crecer hacia el segmento

de niños. O bien, podemos desarrollar otros productos que cubran las necesidades del corredor, como por ejemplo, elaborar calzado para correr.

El tercer nivel de crecimiento implica ir más allá de los negocios y segmentos de mercado que conocemos, mediante la diversificación. En el caso de la empresa de ropa deportiva, implicaría entrar en otro tipo de negocio, como una desarrolladora inmobiliaria, por ejemplo.

El imperativo estratégico actual: La empresa centrada en el cliente

Si tomamos el ejemplo de una cafetería, es fundamental que el dueño o administrador de ésta conozca a sus clientes para poder atraerlos y atenderlos en su negocio. Saber a qué tipo de cliente se quiere atender es crucial para determinar la oferta de productos y servicios: la ubicación y decoración del lugar, el menú, los horarios de servicio, el tipo de promociones que pueden ser atractivas, el rango de precios, y la comunicación que se debe tener con los clientes.

Identificación de los clientes

Los gerentes de marketing se apoyan cada vez más en la investigación del consumidor para responder a las interrogantes de los mercados. Una forma muy práctica y útil para la elaboración de un perfil del comportamiento de compra del consumidor es responder a una serie de preguntas clave sobre el segmento de mercado que estamos analizando. El perfil se elabora con base en una serie de preguntas. A continuación se describen cada una de ellas.

LOS CONSUMIDORES

Si formulamos la pregunta “¿quién está en el mercado?”, podemos responder que éste comprende a *todos los individuos que adquieren bienes y servicios para consumo personal*. Los consumidores se describen en términos de variables demográficas, psicográficas, geodemográficas, o cualquier otra variable de segmentación. La **segmentación** nos permite clasificar a los consumidores en grupos homogéneos, para así poder diseñar una mezcla de marketing específica para cada segmento.

LA OFERTA

Esto responde a la pregunta: “¿Qué compra el mercado?”. La oferta se refiere a los bienes y servicios que puede adquirir el consumidor para satisfacer sus necesidades. Los bienes y servicios se clasifican de acuerdo con dos criterios:

- a) Conveniencia: Se refiere a aquellos productos o servicios de uso común que se adquieren con frecuencia, esto es, de forma rutinaria.
- b) Comparación: Se refiere a aquellos productos que se eligen según criterios de adecuación, calidad, precio y estilo.
- c) Especialidad: Se refiere a artículos con características únicas, con identificación de marca, que requieren un esfuerzo especial de compra.

LA MISIÓN DE COMPRA

Este factor se identifica respondiendo a la pregunta: “¿Por qué compra el consumidor?”. El consumidor busca satisfacer sus necesidades fisiológicas y psicosociales al adquirir bienes y servicios. Con estos objetivos, el consumidor buscará una serie de atributos a los cuales asignará valor

dependiendo de lo que desea. Esta elección se hace en términos de maximizar la relación valor/satisfacción/costo.

LA FRECUENCIA DE COMPRA

Responde a la pregunta: “¿Cuándo compran los consumidores?”. La frecuencia de compra de un producto depende de su ritmo de consumo. Pueden utilizarse las variables de segmentación *oportunidad de compra* y *tasa de uso*.

LOS PARTICIPANTES EN LA DECISIÓN DE COMPRA

Responde a la pregunta: “¿Quién participa en la decisión de compra?”. Existen seis roles que una persona puede desempeñar en una decisión de compra: **1. el iniciador**: es aquel individuo que sugiere o piensa por primera vez en comprar ese producto en particular; **2. el influyente**: es quien implícita o explícitamente ejerce influencia en la decisión final; **3. el que decide**: es quien toma la decisión en forma total o parcial; **4. el comprador**: es quien realiza la compra; **5. el usuario**: es quien utiliza o consume el producto o servicio; **6. el eliminador**: es quien se encarga de eliminar el producto.

Segmentación y posicionamiento

Un segmento de mercado es un grupo específico de clientes con necesidades, patrones de compra y características similares. El proceso de segmentación implica dividir el mercado en partes (segmentos) o subgrupos más homogéneos en cuanto al tipo de necesidad; de esa forma, se obtiene un grupo al que podemos atender en forma diferenciada. La segmentación nos permite enfocarnos en el segmento o segmentos más atractivos que la organización pueda atender y servir.

Identificar los segmentos en un mercado implica una serie de pasos. El primero de ellos consiste en determinar el criterio que se va a emplear para hacer las divisiones. Se pueden utilizar varios factores llamados **variables de segmentación**. Además, es común combinarlos; por ejemplo, el estilo de vida, la tasa de uso o los beneficios buscados se pueden combinar con la edad, el nivel socioeconómico, el género o el estado civil.

Una vez que se identifican los segmentos existentes en el mercado, se analizan para determinar su tamaño, y para hacer las proyecciones de su crecimiento y rentabilidad. Se decide entonces a qué segmento o segmentos se dirigirá la empresa; éstos son los **mercados meta**. Luego, se identifica a los competidores que se dirigen a esos segmentos y se analiza su oferta de valor. A continuación, se debe crear una oferta de valor diferenciadora para la empresa. Este papel distintivo que la empresa decide representar en sus mercados se llama **posicionamiento**, y se define como el lugar distintivo y diferenciador que ocupa la empresa en la mente de los consumidores de ese segmento del mercado.

El proceso de compra

Es importante analizar el proceso de compra que realiza el consumidor, pues a partir de ello podremos identificar formas de generar valor al detectar huecos en las necesidades o los deseos, problemas latentes o necesidades no atendidas, que podemos convertir en oportunidades para el negocio.

Las etapas que conforman el proceso de compra son:

- 1. Reconocimiento de la necesidad.** La necesidad puede activarse mediante estímulos internos o externos.
- 2. Búsqueda de información.** Los consumidores recuerdan experiencias pasadas, buscan información en medios publicitarios, piden recomendaciones a otros consumidores, entre otras formas

de búsqueda de información. Esta información les ayuda a generar alternativas para tomar la decisión de compra.

3. Conducta de evaluación. La información que recibe el consumidor permite aclarar y evaluar las alternativas de acuerdo con los atributos del producto, las creencias de marcas y la utilidad que asigna a cada atributo.

4. Decisión de compra. El consumidor llega a una decisión sobre qué, cómo y cuándo comprar.

5. Sentimientos y conducta posterior a la compra. Es el grado de *satisfacción* o *insatisfacción* que experimenta el consumidor después de probar el producto.

La satisfacción de las necesidades del cliente

Cuando una empresa no logra crear una propuesta de valor para sus clientes, se reduce o minimiza la satisfacción de estos últimos. En tal caso, habrá clientes con escasa o nula lealtad, lo que generalmente conduce a una alta rotación de clientes. Es decir, la empresa es capaz de atraer clientes, pero no los retiene porque no logra satisfacer las expectativas de éstos y ofrecerles valor.

Esta situación genera altos costos de marketing, ya que la empresa debe hacer grandes esfuerzos en esta área para atraer a clientes nuevos y así remplazar a los que no regresan. En consecuencia, se registra un desempeño deficiente en el renglón de utilidades, lo que incrementa la presión por obtener resultados positivos en el corto plazo. Por otro lado, la mejor publicidad para un negocio es la recomendación que hace un cliente satisfecho a un cliente potencial. Y es la mejor publicidad, por la sencilla razón de que es gratuita y más creíble.

El sustento de las decisiones en investigación de mercados

Para poder lograr los procesos de segmentación, de posicionamiento, de identificación de oportunidades de mercado y de análisis acerca de si la empresa tiene clientes satisfechos o no, debemos construir un sistema de información que nos permita sustentar las decisiones que se toman en información proveniente del mercado.

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Por lo general, la información primaria (que se genera preguntando u observando directamente al consumidor) se somete al análisis de un especialista, quien diseña un plan *ad hoc* a la información que se requiera. Si no se cuenta con presupuesto para contratar estos servicios en forma completa, se puede encargar al personal de la empresa el diseño de la investigación y de los instrumentos de recolección de datos, y el levantamiento de la información en campo. Por ejemplo, se podría capacitar a los vendedores para aplicar cuestionarios o realizar entrevistas.

LA INTELIGENCIA DE MERCADOS

No sólo es importante obtener información de los consumidores y clientes; también es vital obtener información de los competidores y de la industria en general. El sistema de información de marketing se configura a partir de la información interna de la empresa, de los reportes de investigación de mercados, y de la información de la competencia y de la industria en general.

Los clientes, los consumidores e incluso los proveedores pueden darnos sus opiniones de la competencia. En las ferias y exposiciones podemos darnos cuenta de qué cambios tecnológicos afectarán a la industria en el futuro inmediato; la lectura de revistas especializadas, y la asistencia a conferencias y congresos nos ayudan a mantenernos al tanto de lo que sucede en el entorno. Toda esta información debe recopilarse, evaluarse, clasificarse y distribuirse en la organización para una mejor toma de decisiones.

La creación de valor para los clientes

Una de las ventajas de adoptar la orientación al mercado es que nos ayuda a enfocarnos en satisfacer las necesidades de los clientes. En un sentido más amplio, esto significa que la misión de la empresa es solucionar los “problemas” del cliente, más que ofrecer atributos del producto. En la medida en que una empresa sea capaz de ofrecer mejores soluciones al cliente, más cerca estará de la creación de valor para los consumidores. El negocio que ofrece la mejor solución a los problemas del cliente está creando valor para éste.

Las fuentes de valor para el cliente

Los clientes están dispuestos a pagar por las soluciones que les provean valor. La ecuación de valor del cliente está definida por los beneficios recibidos menos los costos del producto. Así, existen dos grandes formas de agregar valor en esta ecuación: incrementar beneficios y reducir costos. Es posible desglosar más la ecuación de valor especificando los diferentes beneficios y costos implicados en ella.

Los beneficios asociados a un bien o servicio son de tres tipos: 1. Los beneficios de transacción son aquéllos asociados al desempeño del producto. Este último debe cumplir con lo que ofrece y hacerlo de la manera adecuada. 2. Los beneficios económicos se derivan de los ahorros en dinero, tiempo y espacio que el producto puede brindar. Sin embargo, algunas veces, estos beneficios de transacción y económicos no ayudan mucho a la diferenciación. Por ejemplo, todas las licuadoras licuan, todas las impresoras imprimen, etcétera, por lo que están en un rango similar de beneficios económicos. 3. Otros beneficios intangibles: son los beneficios del servicio asociados al producto, como garantías, entrega a domicilio, etcétera. Además, podemos agregar beneficios emocionales asociados a la experiencia de compra o de uso, a la apariencia estética del diseño y al estatus que representa el uso exclusivo o limitado para un grupo de consumidores.

Paralelamente, existen varios tipos de costos. El precio que se paga por el producto es el más evidente. Pero, además, están los costos de adquisición, los costos de uso, los costos de mantenimiento, los costos de propiedad e inclusive los costos asociados con la eliminación del producto después de consumirlo, o los costos ambientales por el uso del mismo.

La administración de las herramientas de comercialización

LA MEZCLA DE MARKETING

Se conoce como *mezcla de marketing* a la combinación de las diferentes variables que conforman la solución que se ofrece al cliente, lo que consiste en informarlo y persuadirlo de qué producto adquirir, dónde comprarlo y cuánto pagar por ello. Muchos ejecutivos se refieren a la mezcla como las cuatro “p”.

Producto. Éste puede clasificarse desde varias perspectivas: el producto genérico, que es un conjunto de beneficios esenciales; el producto tangible, que es el objeto físico que se compra; o el producto ampliado, que es el producto tangible más una serie de servicios que lo envuelven. Otros conceptos importantes respecto al producto incluyen la mezcla de producto, la marca, el empaque y el ciclo de vida.

La mezcla de producto está constituida por los diferentes productos que ofrece la compañía al consumidor. La amplitud de la mezcla del producto se deriva de las diferentes líneas de productos que ofrece la empresa, mientras que la profundidad de la mezcla es el número promedio de productos por línea.

La marca es un elemento fundamental y diferenciador del producto. Las empresas usan la estrategia de marca con la finalidad de tener una imagen y un posicionamiento más claros en la mente del consumidor. El empaque no sólo preserva el producto, sino que es un elemento importante en la creación de imagen de marca, una clave para la promoción.

Todos los productos tienen un ciclo de vida comparable al de los seres vivos, y consta de *introducción, crecimiento, madurez y declinación*. Para diseñar las estrategias de mercado, es indispensable considerar la etapa en que se encuentra el producto en su ciclo de vida.

Promoción. Se define como el conjunto de esfuerzos de persuasión y comunicación que realiza la empresa. Incluye: a) La *publicidad*, que es una herramienta que sirve para familiarizar a los consumidores con el producto, para crear una buena imagen de la marca y la empresa, pero también para informar y atraer a los consumidores a la tienda. b) La *promoción de ventas*, que es un esfuerzo para reducir el precio o para dar regalos en el corto plazo con la finalidad de estimular la demanda. c) Las *relaciones públicas*, que es un esfuerzo de creación de buena reputación y buenas relaciones de la empresa con sus diferentes públicos.

Precio. La fijación de precios es una de las decisiones más complejas que se deben tomar en la empresa y que tiene una gran repercusión en la rentabilidad. Éste es un asunto delicado, ya que, si se establece un precio muy alto, se corre el riesgo de perder clientes; si el precio es muy bajo, tendrá efectos negativos en la rentabilidad.

Los factores que se deben considerar al fijar el precio son los factores demográficos, los psicológicos y la elasticidad de precios.

- **Demográficos.** Son las dimensiones de los segmentos que elegimos como mercado meta: número de personas que son posibles compradores, sus objetivos de compra, sus expectativas y valores al comprar, y su capacidad de compra, etcétera.
- **Perfiles psicológicos de los compradores.** Estos factores se relacionan con la motivación de compra de los consumidores. Por ejemplo, si un comprador busca identificarse con un grupo de consumidores, reaccionará ante el precio de un producto de una forma muy distinta a un comprador que, por el contrario, busca individualidad o exclusividad. Algunos consumidores asocian el precio a la calidad de un producto, lo que ocasiona diferencias en su disposición a adquirir ese bien. La familiaridad con el producto, la complejidad de éste y el hecho de que se pueda probar o demostrar en la tienda son elementos que afectan las respuestas al precio.
- **Elasticidad de los precios.** La elasticidad de precios es una métrica para determinar la sensibilidad de los compradores al precio. Esta métrica se calcula dividiendo los cambios relativos en la cantidad vendida entre los cambios relativos en los precios.

La empresa debe considerar cuidadosamente qué busca al fijar precios. Los objetivos más comunes son: lograr un determinado rendimiento de la inversión, igualar los precios de la competencia, conseguir cierta participación de mercado, lograr determinados márgenes de ganancia, penetrar un mercado, defender un territorio y posicionar un producto, entre otros. Además, se debe considerar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto, así como los objetivos de marketing y del negocio.

La estructura del mercado y el grado de rivalidad entre los competidores y sus reacciones son otros elementos vitales dentro de un modelo de fijación de precios.

Plaza. Un canal de distribución está constituido por un conjunto de organizaciones a través de las cuales se hacen llegar los bienes al consumidor final. En la mezcla de marketing la distribución se conoce como *plaza*. Los intermediarios desempeñan esta función de distribución en forma más eficiente que los fabricantes, ya que su función es servir de enlace entre la oferta y la demanda. Los fabricantes tienen la opción estratégica de vender directamente, o recurrir a uno o varios intermediarios. La elección depende de varios factores, como las características de los consumidores, del producto, de la competencia y de la empresa, el capital disponible y la rentabilidad que se plantea como objetivo.

OTRAS VARIABLES

Algunos autores especializados en marketing sugieren la ampliación de las famosas cuatro “p” de la mezcla de marketing para incluir tres factores más que son relevantes para la comercialización en empresas de servicio. Esos factores son: a) *Personal*. Este factor se relaciona con la forma como son tratadas las personas, tanto empleados como clientes. b) *Planta física*, relacionada con el ambiente de las instalaciones físicas y la apariencia de los empleados, como los uniformes, por ejemplo. c) *Procesos*, un factor que se refiere a los procesos y sistemas que permiten a la empresa operar para la entrega del servicio.

El plan de marketing para las pymes

Técnicamente, no debe haber diferencias entre un plan de marketing para una PYME y para empresas grandes. Sin embargo, es posible que en una empresa pequeña y mediana no existan antecedentes de la labor de planeación. En ese caso, el plan de marketing puede ser un buen punto de inicio para los procesos de planeación estratégica de la empresa.

Algunas de las características del plan de marketing son las siguientes. El plan debe asentarse por escrito y tener carácter formal. También debe incluir las metas y los objetivos, especificar las estrategias y la forma de evaluar su logro, precisar quiénes son los responsables y cuáles son los recursos con los que se cuenta, es decir, los presupuestos y procesos de control. Además, el plan de marketing debe revisarse periódicamente. Es fundamental comunicar el plan y revisarlo cada cierto tiempo, ya que las condiciones del mercado son cambiantes.

En la elaboración del plan deben participar las personas a cargo de las funciones clave de la empresa. El director de la empresa o, en su caso, el director de marketing, deben recopilar las opiniones del personal a cargo de las funciones clave sobre las tendencias del mercado.

El plan de marketing ayuda a la toma de decisiones en tanto que facilita el proceso, porque obliga a una revisión del entorno donde opera la empresa, a hacer un seguimiento de los cambios en el entorno, y a visualizar y jerarquizar los objetivos. También ayuda a determinar los recursos disponibles para alcanzar las metas y los objetivos, los medios mediante los cuales se alcanzarán, y lo que sucederá si éstos no se alcanzan.

Entre los elementos del plan de marketing tenemos:

a) *El análisis de la situación*. El análisis externo implica reflexionar sobre el efecto de lo que va a suceder en el ambiente de negocios de la empresa en relación con los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales. Por ejemplo, es necesario analizar los cambios demográficos del mercado, la distribución del ingreso de la población y el grado de adopción de determinada tecnología.

El análisis de la situación interna de la empresa incluye la descripción de la situación de la compañía desde el punto de vista comercial. Esto implica describir la estrategia de productos, la historia de ventas, la estructura comercial, las políticas y estrategias de precios, los medios en los que se ha llevado a cabo el plan de comunicación, los canales de distribución que se utilizan, y la evaluación de los resultados.

b) *La posición competitiva*. Se debe realizar una recopilación de la información del mercado que nos permita identificar a los principales competidores directos e indirectos de la empresa. También hay que describir la estructura competitiva del mercado: determinar su tamaño total, conocer quiénes son los principales competidores, sus estrategias y participaciones de mercado, para identificar la posición competitiva de cada uno.

Los incisos a) y b) forman parte del diagnóstico de la situación actual. La empresa evalúa el grado de atractivo del mercado y qué posición ocupa dentro de éste. Una forma de precisar este

análisis es realizar un análisis de fortalezas y debilidades —situación interna— y oportunidades y amenazas —situación externa— conocido como análisis FODA (por las siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Entender y aplicar los procesos de segmentación, posicionamiento y selección de mercado meta son actividades clave en esta parte del plan.

c) *Los objetivos de marketing.* Una vez que conocemos la situación actual, es momento de decidir hacia dónde se dirige la organización. Los objetivos de marketing tienen que ser congruentes con los objetivos corporativos. Los objetivos se expresan en términos cuantitativos, por ejemplo: lograr el 20% de la participación en el mercado X para el año 2010. Por lo general, los objetivos incluyen un verbo de acción (alcanzar, incrementar, etcétera), un resultado esperado en términos cuantitativos, y un plazo de ejecución. No obstante, también existen objetivos cualitativos, por ejemplo, mejorar la imagen de marca de la empresa.

d) *La selección del mercado meta.* Un punto clave para realizar un análisis de mercado es delimitar el segmento o segmentos para los que se diseña la estrategia de marketing. Con base en los procesos de segmentación, posicionamiento y *targeting*, se determina el mercado meta o mercado objetivo.

Este mercado meta es el grupo de consumidores a quienes elegimos como blanco para dirigir la estrategia de comercialización. Las estrategias son los medios fundamentales a través de los cuales vamos a lograr los objetivos.

Las estrategias funcionales se relacionan directamente con la mezcla de marketing:

- **Producto.** En este caso, la estrategia consiste en elegir la gama y la profundidad de los productos, la marca, el empaque, el diseño, etcétera.
- **Precio.** Se establece la política de precios y descuentos; se determinan los métodos de fijación de precios respecto a los objetivos de mercado.
- **Plaza.** Se determina la estrategia de distribución más apropiada, el tipo de canal, la relación con los intermediarios, si se opta por canales exclusivos o no, etcétera.
- **Promoción.** Se establece el tipo de comunicación externa e interna que se desea alcanzar, se determinan los públicos a quienes se dirige la comunicación, se eligen los medios, se verifica si se logró la imagen deseada, etcétera.

e) *Las métricas de desempeño y los controles.* Para lograr un adecuado control de presupuestos y tener la posibilidad de realizar la evaluación del plan, es necesario incluir las métricas de desempeño que se utilizarán. Las métricas más comunes se expresan en términos monetarios (pesos, dólares) y de volumen (unidades de productos). Recientemente, se han incluido también en la métrica de los clientes factores como el número de clientes, el costo de adquisición de éstos, el costo de retención de clientes y su grado de satisfacción, entre otros.

CONCLUSIÓN El marketing es una función que permite enfocar los esfuerzos de la empresa en satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes de mejor manera que la competencia, con el propósito de atraer y retener a los clientes y así lograr los objetivos de rentabilidad del negocio. Los principios, conceptos y modelos de marketing se aplican por igual a cualquier organización sin importar su tamaño. Sin embargo, el reto de las empresas pequeñas y medianas es lograr sus objetivos de mercado con menores recursos que las grandes empresas. Esto las obliga a ser más creativas y más flexibles en la ejecución del plan de marketing.

La función del marketing es crear, comunicar y entregar intercambios que sean de valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general. Esta tarea no implica que exista un marketing especial para las pequeñas y las medianas empresas. Por el contrario, los procesos son los mismos, pero se tienen que lograr los objetivos con mucha creatividad, ya que las PYMES tienen recursos más limitados que las grandes empresas.

Entre los principales conceptos que se deben conocer para una gestión de marketing eficiente están los procesos de segmentación, posicionamiento y establecimiento del mercado meta. De las decisiones que se tomen en estos tres rubros se derivará la aplicación de las herramientas de comercialización conocidas como las cuatro “p” del marketing. Es decir, se tomarán las decisiones de precio, producto, plaza y promoción.

El plan de marketing es un documento escrito donde se plasman las decisiones que ha tomado la empresa respecto a la aplicación de estas herramientas para el logro de los objetivos de marketing. También en este documento se especifican los recursos que se destinarán para poner en marcha el plan, y se detallan los controles y las contingencias. Por lo regular, el alcance del plan es anual, aunque se debe revisar cada tres meses para ajustarlo a lo que ocurre en el ambiente.

Conceptos clave

- Marketing
- Mercado meta
- Mezcla de marketing
- Orientación al mercado
- Plan de marketing
- Posicionamiento
- Segmento de mercado

Preguntas

1. ¿Qué es el marketing? ¿Es equivalente a ventas? ¿Cuáles son los principios fundamentales del marketing?
2. ¿Se requiere de un marketing especial para las PYMES? ¿Funcionan los principios, los modelos y las herramientas del marketing en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño?
3. ¿Cuál es la importancia de la segmentación, el posicionamiento y la elección del mercado meta?
4. ¿Cómo se aplican las herramientas de comercialización o las cuatro “p” de la mezcla de marketing a su negocio?
5. ¿Cuáles son los elementos esenciales de un plan de marketing?

Referencias

- Best, Roger J. (2005). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2006). *Principles of Marketing*, 11a. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey.
- Peter, J. Paul (1998). *Mercadotecnia para no conocedores*, McGraw-Hill, México.

Cómo sacar ventaja de una crisis

Preguntas

1. Elabore un plan de marketing para la empresa Micro Tecnologías en Movimiento.
2. Evalúe las estrategias de comercialización que ha seguido la empresa para *Manocashflow*.
3. ¿Qué recomendaciones haría usted al señor García sobre sus planes de expansión?

Alejandro García, fundador y director general de la empresa Micro Tecnologías en Movimiento, se percató de lo complicado que es para algunas personas el manejo de sus propias finanzas. Detectar esta necesidad desembocó en la creación de una empresa dedicada a apoyar a los individuos a mejorar el manejo de sus finanzas personales. Esta empresa, fundada en Monterrey Nuevo León, respondió a la necesidad detectada en el mercado con el lanzamiento, a mediados del 2008, del programa informático *Manocashflow*, de su invención, para la administración de las finanzas personales.

El producto tardó dos años en materializarse; se diseñó considerando las conductas de compra y los gastos más comunes de este segmento de la población. Tiene un catálogo de cuentas sencillo y personalizable. Los beneficios que ofrece el software son diversos: por ejemplo, permite el control de las tarjetas de crédito, medir consumos y ahorros en la compra de artículos, como gasolina o las cuentas en restaurantes. Se ofrece al mercado en español, pero se planea lanzar pronto una versión en inglés y otra en portugués.

Manocashflow se comercializa por medio de una página de Internet, se puede instalar en computadoras de escritorio, en PDA, en Windows Mobile, y se planea extender la instalación a Iphone y Mac próximamente. El software se comercializa a un precio de 499 pesos mexicanos.

García declaró recientemente al periódico *El Norte* que “con la crisis, la preocupación por un buen manejo de las finanzas personales se ha incrementado sustancialmente entre los ejecutivos y las pequeñas empresas”. Entre los planes de la empresa se cuentan: exportar su software a través de sitios como Google, con un descuento del 50% para las empresas, y se planea ofrecerlo a los estudiantes universitarios con un precio más atractivo.