

# **MARKETING PARA PYMES I: Plan de Marketing**



---

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE**

---

**Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa**

---

## **Autores**

Guardiola Corral, Verónica  
Guerrero Serón, Carlos

### **- Colaboraciones**

Pérez del Río, Eulalia M<sup>a</sup>  
Carmona Moreno, Juan Luis

### **- Edición**

López Nieto, Daniel

### **- Diseño de portada**

Sánchez Rubio, Eduardo

Esta publicación editada por el Programa de Nuevas tecnologías de la Información y de la Comunicación del MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, en Diciembre de 2002, es una parte de los materiales que componen el curso de Marketing para Pymes. Curso de Formación Mentor.



**Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional

Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa

I.S.B.N.: 84-369-3574-8  
N.I.P.O.: 176-02-052-9

# **PRESENTACIÓN**

## **Nuestro propósito**

Un profesional, un pequeño empresario, carece de recursos humanos y financieros para mantener en plantilla un gestor de marketing o para hacer campañas de comunicación en medios masivos. La mayoría de las veces se ve obligado a desarrollar él mismo su propio plan de marketing. Todo lo más, podrá contar con la ayuda de alguno de sus empleados.

Por esta razón, el presupuesto de marketing y comunicación deberá concentrarlo en acciones directas que pueda controlar y dosificar en función de sus recursos. Esto quiere decir que sólo podrá diseñar acciones de impulsión de su negocio muy ajustadas a las posibilidades presupuestarias de que dispone y, a la misma vez, muy dúctiles y versátiles en su ejecución.

El diseño de este curso parte de la base de que nuestros alumnos son:

- Personas sumamente ocupadas en desarrollar su empresa, con recursos limitados.
- Van a tener que encargarse, a la misma vez, de realizar un servicio o fabricar un producto y de promocionar su empresa.
- Deben saber –o aprender- combinar las tareas propias de producción con las de promoción.

- Tendrán que utilizar sus escasos recursos concienzudamente para obtener la mayor eficacia con su limitada inversión.

La filosofía de este curso, por lo tanto, va más encaminada a ofrecer tácticas y motivaciones sobre lo que puede -y debe- hacer cualquier pequeño empresario o profesional, que a exemplificar grandes planteamientos, propios de empresas multinacionales. Huimos de definiciones y estrategias complicadas para concentrarnos en lo que *realmente puede hacer* un pequeño empresario o profesional.

## **Para tener éxito, planificar.**

Dice Tom Hopkins (1997) en su libro *Dominando el arte de vender* que, salvo que pertenezcamos a la élite de grandes herederos y nobles, la “fortuna se empieza a construir con la planificación del tiempo”. Y ello implica la dedicación de tiempo, esfuerzo y dinero en entrenar, preparar y estimular su mejor inversión: su empresa. La planificación le permitirá pronosticar el futuro que desea y adaptar sus esfuerzos para conseguirlo. Planificar el futuro es, en cierta medida, condicionarlo para que ocurra conforme a sus deseos. La planificación permite evitar situaciones indeseables y estar mejor preparados para hacer frente a los imprevistos.

En esta labor de promoción y desarrollo de su empresa se verá en la necesidad y la obligación de comunicar, esto es, dar a conocer los productos que fabrica o los servicios que ofrece, percibir las necesidades de quienes los demandan y generar confianza en lo que hace. Pero en marketing y comunicación hay que buscar la efectividad, y para ello hay que planificar. Lo que implica seguir un proceso de cuatro etapas básicas:

**1<sup>a</sup> ETAPA: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.**

**2<sup>a</sup> ETAPA: SÍNTESIS O PLANIFICACIÓN.**

**3<sup>a</sup> ETAPA: GESTIÓN/EJECUCIÓN.**

**4<sup>a</sup> ETAPA: EVALUACIÓN Y CONTROL.**

De una forma sencilla, podemos decir que investigar equivale a *analizar nuestro entorno*: estudiar las necesidades y las demandas de nuestros clientes, saber qué esperan de nuestros productos o servicios, cuales son las tendencias que se están produciendo en nuestro mercado, etc., así como la mejor forma de conseguir una buena acogida a la información que les proporcionamos sobre ellos.

Cuando realice el análisis de la información recogida deberá identificar los puntos fuertes y débiles de su actividad, en relación con las demandas del mercado. Este análisis le permitirá establecer diagnósticos certeros para diseñar estrategias competitivas y de comunicación exitosas, basadas en objetivos bien planteados, con las que contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades externas.

La síntesis o planificación, sirve para prever a dónde le puede llevar lo que ha aprendido del entorno y sobre su propia empresa, aplicándolo para establecer metas a largo plazo y para generar planes o alternativas para alcanzarlos.

En la fase de gestión se trata de poner en marcha todo el entramado que se ha planificado, llevándolo a buen término. Para ello, habrá que controlar los programas derivados de cada objetivo, desarrollar los planes concretos de acción, en función de las prioridades establecidas, asignar tareas a responsables de su ejecución y controlarlos para que cada uno cumpla la parte que tiene encomendada.

Pero la buena marcha del plan requiere una evaluación constante para detectar a tiempo las posibles desviaciones que se estén produciendo: qué objetivos se han cumplido y en qué medida y cuáles no. Una correcta evaluación nos permitirá modificar planes y estrategias a tiempo, si es necesario.

## **Y para gestionar, organizarse.**

La necesidad de vender, de comunicar, es tan antigua como la vida misma, solo que en cada tiempo presenta algunas “características peculiares”, con nuevas demandas y oportunidades diferentes a las que se disponía en tiempos pasados. Hoy día se ha introducido un amplio espectro de problemas y cuestiones; nuevas formas de comunicar a una audiencia más compleja, extensa y dispersa que obliga a tener en cuenta un mayor número de medios y canales. ¿Cómo hacer frente a esta situación? ¿Cómo organizarla? ¿Cómo dirigirla?. En otras palabras: ¿Cómo puede un profesional o un pequeño empresario organizar su propio sistema de marketing y comunicación?

Para tener éxito profesional es necesario comunicarse con el entorno, con los demás; “venderse”. Algunos piensan que hay personas dotadas “naturalmente” para la venta y la comunicación; puede que sea cierto, pero nosotros pensamos que una buena gestión de marketing no es un don natural, sino la consecuencia de una labor bien planificada y gestionada.

Algunos empresarios y profesionales se aterran ante la idea de tener que planificar y gestionar sus propias acciones de marketing (“si estoy solo para todo... sólo tengo dos empleados”). No se de por vencido antes de empezar. Efectivamente, usted tendrá que planificar y organizar su propio sistema de marketing y comunicación; pero, creanos, si planifica con un mínimo de sentido común, probablemente no será necesario más que un pequeño esfuerzo adicional al que terminará acostumbrándose en poco tiempo y, en contrapartida, le proporcionará una vida más plena y confortable.

Tenga presente que este curso está pensado para personas como usted; sumamente ocupadas, con escaso presupuesto, sin apenas ayuda posible y que no son expertos en comunicación ni en marketing. Precisamente, esto es lo que hace más necesario planificar su actividad comercial, dentro de la cual tiene una especial importancia entrar en contacto con su entorno, esto es, COMUNICAR.

Para ayudarle no le vamos a dar consejos refinados y esotéricos, solo algunos conceptos esenciales y algunas pautas de comportamiento y de organización. Y se los decimos con la seguridad de haberlos aplicado antes CON MAGNÍFICOS RESULTADOS. Lo que proponemos se basa en experiencias recibidas de personas como usted. Los principios y técnicas de la comunicación eficaz no son difíciles de entender. La cuestión sólo está en que se quieran aplicar con *tenacidad* y *consistencia*.

# **ÍNDICE DE CONTENIDOS**



<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1: EL MARKETING PARA LAS PYMES Y LOS PROFESIONALES.....</b>	<b>13</b>
1.1. ¿ QUÉ ES EL MARKETING? .....	14
1.2. DIFERENTES VISIONES DE MARKETING. ....	16
1.3. NUEVAS APLICACIONES DEL MARKETING. ....	18
1.4. CONCEPTOS BÁSICOS.....	19
1.5. EL MARKETING DE LAS PYMES.....	22
<b>CAPÍTULO 2. LA PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>33</b>
2.1. DE LA INTUICIÓN A LA PLANIFICACIÓN.....	34
2.2. LA EXPERIENCIA TAMBIÉN CUENTA.....	37
2.3. ESPECIALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN.....	39
2.4. PARTIR DE CERO. ....	40
2.5. FACTORES A CONSIDERAR .....	41
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....</b>	<b>65</b>
3.1. QUÉ OCURRE A MI ALREDEDOR.....	66
3.2. LA COMPETENCIA Y EL MERCADO.....	67
3.3. EL CONSUMIDOR .....	85
3.4. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	89
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO. RECURSOS Y POTENCIALIDADES.....</b>	<b>103</b>
4.1. REFLEXIONE SOBRE SU PROYECTO.....	105
4.2. PLAN DE PRODUCTOS .....	111
4.3. EL PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	122
4.4. EL PLAN DE VENTAS.....	127
4.5. EL PLAN DE PRECIOS .....	132
<b>CAPÍTULO 5: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING I.....</b>	<b>151</b>
5.1. EL PLAN DE MARKETING .....	153
5.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA .....	156
5.3. MISIÓN Y OBJETIVOS.....	162

<b>CAPÍTULO 6: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING II .....</b>	<b>189</b>
6.1. ESTRATEGIAS.....	190
6.2. PLANES DE ACCIÓN .....	198
<b>CAPÍTULO 7: PLAN DE MARKETING III.....</b>	<b>213</b>
7.1. DE LA PLANIFICACIÓN A LA ACCIÓN .....	214
7.2. ORIENTACIONES PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y PROFESIONALES. ....	216
7.3. ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES .....	217
7.4. CONTROL DE LAS ACCIONES.....	226
7.5. LOS COSTOS DEL MARKETING .....	232
7.6. VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING E IMPORTANCIA DE PLANIFICAR .....	239
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>249</b>

# **CAPÍTULO 1: EL MARKETING PARA LAS PYMES Y LOS PROFESIONALES**

En este primer capítulo abordaremos los conceptos básicos de la materia que nos ocupa:

- **¿Qué es el marketing?**
- **Diferentes visiones de marketing.**
- **Nuevas aplicaciones del marketing.**
- **Conceptos básicos**
- 
- **El marketing de las Pymes.**

## **Objetivos del capítulo**

En primer lugar, analizaremos las condiciones que permitieron la aparición del marketing, así como su extensión y evolución. Posteriormente, nos detendremos en las distintas dimensiones que presenta vinculadas al sector empresarial y fijaremos su definición para, a continuación, centrarnos en su popularización y aplicación a otras áreas no propiamente comerciales o empresariales tales como: ONG, administración y otras. Una vez planteada esta contextualización del marketing, expondremos algunas nociones básicas que nos ayuden a tomar contacto con el mundo del marketing, que serán analizadas de forma más profunda en sucesivos temas. Para concluir, señalaremos la necesidad e importancia que tiene para las Pymes desarrollar su propio Plan de Marketing.

## 1.1. ¿Qué es el marketing?

Si analizamos la práctica de los comerciantes a lo largo de la historia, encontraremos muchos paralelismos en las técnicas y actividades que desarrollaban con las que en la actualidad definimos como técnicas de marketing. Sin embargo, estas habilidades comerciales no encuentran el terreno abonado para su desarrollo hasta que la concentración de la población en grandes núcleos urbanos favorece el desarrollo del consumo en masa, que requiere la puesta a punto de actividades desarrolladas para conocer y actuar sobre el mercado.

El **concepto de marketing** empieza a utilizarse a comienzos del siglo XX en los programas de estudios de las universidades americanas. En España se empieza a hablar de marketing a principios de los 60, de la mano sobre todo de los publicitarios, que formaban la avanzadilla de las nuevas técnicas de mercado; quizás por ello, en nuestra cultura empresarial el marketing se asocie tan a menudo a la publicidad.

Podríamos dedicar horas a enumerar las diferentes definiciones existentes sobre el marketing. No es éste nuestro propósito. Lo que pretendemos es aportar una idea clara y sencilla como punto de partida para entender la noción marketing.

Como dice Sainz de Vicuña, “*el marketing es una orientación empresarial que garantiza el éxito cuando satisface las necesidades actuales y futuras de los consumidores de forma más eficaz que los competidores*”. Así, pues, hablar de marketing es hablar del consumidor como punto de referencia de la actividad empresarial.

Vender es una exigencia ineludible para las empresas; la venta permite obtener beneficios, crear y mantener empleo y elevar el nivel de vida de la sociedad. Pero solo son un elemento del marketing que, si bien no deja de ser esencial, está subordinado a la figura del consumidor, que es quien realmente cobra el auténtico protagonismo.

Por otro lado, el **marketing** no es la suma algebraica de actuaciones empresariales, sino una mentalidad o "filosofía" sobre la empresa y sobre el sistema económico en su conjunto, así como un concepto de proceso integrado, que comienza con la identificación de las necesidades de los consumidores y de los productos que pueden satisfacer estas necesidades, a través del estudio de los mercados.

El estudio del mercado permite conocer el comportamiento de compra de los consumidores, la demanda que existe para el producto o servicio y otras variables relacionadas, constituyendose en un instrumento esencial para la toma de decisiones sobre los puntos claves del marketing: *producto, precio, distribución, y comunicación*. Toda esta información permite elaborar el Plan de Marketing en un proceso que desarrolla los fines básicos y las estrategias de la empresa.

Este enfoque hacia la satisfacción de necesidades es el que proporciona las líneas maestras para el desarrollo de productos que tratan de dar respuesta a la necesidad del consumidor, utilizando determinados métodos y técnicas de producción, donde lo realmente importante no es la composición del producto en sí mismo sino la solución al problema (necesidad) que tiene el consumidor, porque es lo que en definitiva mueve a la compra. Por ejemplo, el coche se “inventó” originariamente para facilitar el desplazamiento, pero de forma casi inmediata se asoció a diversidad de motivaciones (prestigio, libertad de movimientos, aceptación social, etc.) de tal manera que hoy día es uno de los objetos que acumula más significados simbólicos. De esta forma, si observamos los anuncios sobre automóviles, podremos observar que los atributos mecánicos quedan en segundo plano y lo que se realza es la seguridad, la comodidad, la capacidad, el estatus social de quienes lo poseen, etc., de acuerdo con las motivaciones últimas de cada tipo de público al que va dirigido un modelo determinado.

## 1.2. Diferentes visiones de marketing.

La conceptualización del marketing ha pasado por sucesivas ampliaciones a lo largo del tiempo. En un principio estaba asociado a la gestión empresarial, donde lo importante era dominar un mercado. Son expresivas de este concepto las definiciones de Tagliacarne: "**es más importante dominar un mercado que poseer una fábrica**" o la de Peter Drucker: "**El negocio está en el mercado, en la empresa sólo hay costes para satisfacer las necesidades de ese mercado, logrando niveles aceptables de rentabilidad**"<sup>1</sup>.

El principio fundamental del marketing parte de la idea de que la empresa debería estar volcada permanentemente hacia el mercado. El profesor Lambin distingue tres dimensiones en el marketing:

- El *marketing* como **instrumento de análisis**, donde se prima la capacidad de conocer y evaluar la potencialidad del mercado, así como el comportamiento de los consumidores. En este caso se asocia el marketing a la investigación o el estudio de los mercados.
- El *marketing* como **herramienta de acción**, orientada a la conquista de los mercados mediante técnicas de comunicación (publicidad, promoción, promoción de ventas...)
- El *marketing* como **filosofía**, orientado hacia la misión de la empresa en el mercado, concede especial importancia al pensamiento socioeconómico en cuanto la empresa tiene una misión social de satisfacer necesidades que mejoren el bienestar individual, ofertando bienes y servicios de mayor calidad.

---

<sup>1</sup>.- SUAREZ, J.M. (1996): "La comprensión del marketing y sus procesos" en *Los principios del marketing*. ESIC.Madrid.

Desde un punto de vista estrictamente empresarial, se pueden distinguir dos conceptualizaciones o niveles del marketing:

- El *marketing* como **pensamiento estratégico**, esto es, adaptando la empresa al mercado, cuya expresión más significativa es el Plan de Marketing.
- Y el *marketing* como **técnica**, referido a la utilización de herramientas propias para conseguir objetivos comerciales, fundamentalmente, las que componen el concepto de "marketing-mix" o mezcla de instrumentos comerciales para el desarrollo del marketing (producto, precio, promoción y distribución –*place* en terminología anglosajona-)<sup>2</sup>, que conforman la famosas “4P” del marketing.

---

<sup>2</sup>. En la terminología inglesa *Promotion* equivale a nuestro concepto de comunicación: imagen, publicidad, promoción...

### 1.3. Nuevas aplicaciones del marketing.

La pujanza del marketing ha traspasado los ámbitos meramente empresariales. En la actualidad, además de constituir un pensamiento estratégico y una herramienta típicamente empresarial, el marketing también ha extendido su campo de actuación a instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro. Esto a dado lugar a diversas denominaciones del marketing relacionadas con el tipo de actividad a la que se aplica. Entre otras, tenemos:

- \* *"marketing de instituciones no lucrativas"*, aplicado a instituciones y organizaciones no gubernamentales, como son las instituciones religiosas, médicos sin fronteras, Cruz Roja, etc.;
- \* *"marketing de la administración"* referido a actividades de interés público, defensa, sanidad, justicia,... así como a empresas e instituciones privadas en los aspectos en los que no predomina un interés comercial sino público (telefónica cuando realiza campañas en las que se resalta su valor de servicio público) que hacen difícil discernir cuándo se trata de marketing en sentido clásico del marketing institucional;
- \* *"marketing social"* cuyo objetivo consiste en promover actitudes y comportamientos acordes con los valores sociales o defensa de intereses básicos (campaña de tráfico, campañas contra el SIDA, o contra el abuso sexual);
- \* *"marketing político"*, en el que se aplican los principios y técnicas de marketing a la creación de candidatos o campañas electorales, etc.

Estas nuevas acepciones de marketing desarrolladas por organizaciones no lucrativas o con intenciones sociales, se diferencian del marketing empresarial por la naturaleza del producto o servicio que desarrollan, por los fines que lo orientan, por la forma de financiarse, por la ausencia de competitividad de mercado, etc.

Este nuevo marketing aplicado a las organizaciones se centra sobre todo en el análisis de los "mercados", de los recursos disponibles y de la propia misión de la entidad. Entre sus objetivos pueden citarse los de proporcionar información sobre aspectos sociales (campañas sanitarias), promover actitudes sociales positivas, combatir comportamientos indeseables (contra la droga, accidentes de tráfico), etc.

## 1.4. Conceptos básicos.

Como se ha dicho anteriormente, el marketing trata de conocer las *necesidades* de los clientes potenciales, a través de las *motivaciones* que puedan servir de base para la *demandas* de *productos o servicios* que proporcionan las empresas en un *mercado* determinado. Así pues, conviene tener un primer conocimiento de estos conceptos claves para el marketing.

Según el *Diccionario Profesional de Marketing*:

**Necesidad**, puede definirse desde el punto de vista del marketing como aquel producto o servicio que es necesario para el bienestar de una persona. Puede ser latente (cuando la persona no es consciente de ella) o percibida.

**Motivaciones**, son las fuerzas impulsoras de una persona como fundamento de las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades. Las *motivaciones de compra* se definen como las fuerzas impulsoras presentes en cualquier persona y que respaldan sus acciones orientadas a satisfacer necesidades, en este caso el motivo para la compra real. Existen diversos tipos de motivaciones de acuerdo con la teoría que sustenta cada autor, de las cuales la más conocida es la pirámide de motivaciones de **Maslow**.

**Demandas**, es la cantidad total de productos solicitada en un mercado concreto, en un momento concreto o durante un periodo de tiempo en particular. También, la necesidad y deseo de productos o marcas en particular por parte de un grupo de consumidores, expresados en la disposición favorable a la compra de ese producto o marca. Hay, igualmente, **diversidad de demandas**: demanda derivada, demanda final, demanda potencial, demanda absoluta, demanda relativa, etc. que tienen su aplicación en los diversos referentes del marketing.

**Mercado**, es un término que cuenta con diversas acepciones. Desde el lugar físico donde se reúnen demandantes y oferentes hasta el conjunto de partes demandantes de un producto en particular. El marketing trabaja con **diversos conceptos de mercado**, entre otros: mercado al contado, mercado cautivo, de futuros, de vendedores, potencial, mercado servido, etc.

**Consumidor**, aquella persona u organización que hace uso efectivo de un determinado bien o servicio que conlleve el suministro de un bien, transformándolo sustancialmente o eliminándolo físicamente.

**Producto**, las cualidades conjuntas, materiales e inmateriales, de un artículo o servicio. Esto atañe a todo aquello que se pueda ofrecer en un mercado, para ser consumido, usado o visto, a fin de poder satisfacer una necesidad.

**Servicio**, objeto de una relación de intercambio consistente en actividades normalmente orientadas a personas o bienes y destinadas a añadir valor.

**Distribución**, acto de salvar las diferencias de lugar, tiempo, cantidad y calidad para un producto específico entre las diferentes partes que actúan en el mercado.

**Comunicación**, transferencia de información. Proceso en el que se intercambia información entre personas y organizaciones. Durante este proceso, un transmisor transfiere información (un mensaje) a un receptor, bien directamente o bien a través de un medio. El proceso de comunicación se completa tan pronto como el receptor ha procesado la información. En el transcurso del proceso de comunicación, se puede producir “ruido” susceptible de alterar parcial o totalmente el mensaje transferido.

En cualquier caso, se debe tener presente que el marketing utiliza una gran variedad de términos que vienen a complementar el ciclo básico sobre el que se mueve. El marketing detecta necesidades, orienta deseos, estimula la demanda y desarrolla productos con el objetivo de conseguir una satisfacción a largo plazo del consumidor.

En el mismo sentido, resulta conveniente diferenciar entre la *función comercial* y la de *marketing*. La primera, se puede dar incluso en las empresas que no utilizan el marketing, aunque se refiera a verdaderas funciones de marketing, lo que le falta es el espíritu o el enfoque hacia el mercado que es el sustrato principal del marketing.

En las empresas orientadas al mercado ambos conceptos son equivalentes, con la diferencia de que la **función comercial** señala al órgano específico mientras el término **marketing** se refiere a la coordinación o conexión de las actividades de la empresa. Por ejemplo, las actividades de diseño de un producto, en sí mismas, son una función comercial que sólo se convierten en función de marketing cuando están condicionadas por unas orientaciones provenientes, bien de estudios de mercado, bien de análisis del comportamiento de los demandantes o clientes.

La empresa ha de concentrar todos sus esfuerzos en el cliente. Esto quiere decir que, en primer lugar, debe conocer qué productos necesita, cuando los necesita, en qué lugar y cuál es el precio que está dispuesto a pagar, analizando siempre estas cuestiones desde el punto de vista del cliente y no desde la empresa.

El consumidor es el objetivo central de la actividad empresarial: *un consumidor insatisfecho da a conocer su insatisfacción a once personas de su entorno, mientras que un consumidor satisfecho sólo lo comunica a tres.*

## **1.5. El marketing de las Pymes.**

Es falso que la gestión del marketing queda fuera del alcance de las pequeñas y medianas empresas. El hecho de carecer de Departamentos especializados en esta materia no las excluye de poder hacer uso, controlar y aprovechar todas las posibilidades del marketing para sacar el máximo partido de la empresa.

Inicialmente, el proceso de planificación de marketing sería el mismo para todo tipo de empresas, pero el hecho de encontrarnos en una pequeña o mediana empresa simplifica y agiliza la tarea. Por ejemplo, trabajar con menos empleados y sin una estricta departamentalización facilita la comunicación y el control, porque todos conocen en profundidad la empresa y su ámbito de actividad. La planificación del marketing en las PYMES posee otra ventaja añadida que se deriva de un hecho particular, al estar todos involucrados con el proceso de planificación, se consigue ahorro tanto en tiempo como en dinero, porque se parte de una coordinación y comunicación interna eficiente. A pesar de lo expuesto, el plan de marketing debe ser escrito y revisado periódicamente dada la rapidez con la que cambia el entorno.

Otra peculiaridad beneficiosa de las PYMES en cuanto a su orientación al marketing, es la estrecha vinculación que existe entre los empleados, lo que permite a todos participar activamente en la elaboración y supervisión del plan de marketing.

En cualquier caso este flujo comunicativo, que hemos señalado como beneficioso, puede convertirse en un arma de doble filo cuando las empresas hacen uso de él en momentos de emergencia y no para planificar su actividad. Para evitarlo debe dedicársele un tiempo concreto y específico para que todos sean conscientes de la importancia y rendimiento de la tarea. No se trata de ir parcheando el camino, sino de construir una senda bien trazada desde un primer momento.

## Recuerde

El marketing es una orientación empresarial que garantiza el éxito cuando satisface las necesidades actuales y futuras de los consumidores de forma más eficaz que los competidores. Así, pues, el marketing exige tener al consumidor como punto de referencia de la actividad empresarial.

El estudio del mercado permite conocer el comportamiento de compra de los consumidores, la demanda que existe para el producto o servicio y otras cuestiones relacionadas, por lo tanto, es un instrumento esencial para la toma de decisiones sobre los puntos claves del marketing: producto, precio, distribución, y comunicación.

Con la información obtenida del mercado se elabora el Plan de Marketing en un proceso que desarrolla los fines básicos y las estrategias de la empresa.

Desde un punto de vista empresarial, se distinguen dos niveles del marketing: el marketing como *pensamiento estratégico*, que implica una adaptación de la empresa al mercado; y el marketing como *técnica*, que se refiere a la utilización de herramientas propias del marketing para conseguir objetivos comerciales, operando sobre sus variables fundamentales: producto, precio, promoción y distribución (marketing mix).

En la actualidad, el marketing ha extendido su campo de actuación a instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro.

El principal objetivo del marketing es conseguir una satisfacción a largo plazo del consumidor. Para ello, detecta necesidades, orienta deseos, estimula la demanda y desarrolla nuevos productos.

Las pequeñas y medianas empresas y profesionales deben desarrollar su propia gestión de marketing diferenciada de las que realizan las grandes compañías, adaptando los objetivos y los instrumentos de gestión a sus propias características o necesidades.

## PETER F. DRUCKER

Peter F. Drucker, profesor de Management y Ciencias Sociales en la Universidad para Graduados Marie Rankin Clarke de Claremon, es conocido mundialmente por el “Principio de la incompetencia”, también llamado “Principio de Peter”, y es uno de los padres fundadores de la moderna teoría del management.

### **- PRINCIPIO DE PETER**

**“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.**

Diestro era un aprendiz excepcionalmente trabajador e inteligente del taller de reparaciones “G. Reece y Compañía”, y no tardó en ascender a mecánico especialista. En este puesto, demostró una extraordinaria habilidad para diagnosticar averías e hizo gala de una paciencia infinita para arreglarlas. Fue ascendido a encargado de taller. Pero, aquí su amor a la mecánica y a la perfección se convierten en un inconveniente. Emprenderá cualquier tarea que le parezca interesante, por mucho trabajo que tenga el taller. No dejará un trabajo hasta que no quede plenamente satisfecho de él. Raras veces se encuentra en su puesto. Como consecuencia el taller está siempre sobrecargado de trabajo, siempre desorganizado y los plazos de entrega se incumplen.

En consecuencia, Diestro era un mecánico competente, pero ahora es un encargado incompetente.

### **- TEORÍA DEL MANAGEMENT**

Aquellos que han tenido más éxito en la historia de la humanidad -un Napoleón, un DaVinci, un Mozart- siempre han sabido manejarse así mismos: siempre han ejercido el automanagement. Eso es lo que, en gran medida, los hizo tan exitosos. Sin embargo, son los menos. Tanto sus talentos como sus logros deben considerarse fuera de los límites de la existencia humana común y corriente. Pero todos, inclusive los menos dotados, debemos aprender a autogestionarnos, a manejarnos a nosotros mismos, a hacer automanagement. Debemos aprender a desarrollarnos. Tendremos que ubicarnos en donde podamos dar nuestra mayor contribución. Y tendremos que mantenernos con la mente alerta y ocupada durante una vida laboral de 50 años, lo cual significa saber cómo y cuándo cambiar nuestro trabajo. /Drucker, Peter (1999): *Management Challenges for the 21st Century/ Desafíos de management para el siglo XXI*, Harper Collins.)

## PIRAMIDE DE MASLOW

Una de las principales aportaciones de Maslow es la jerarquización de las necesidades del individuo en función a su grado de importancia. Se basa en tres principios:<sup>3</sup>

- 1) El individuo presenta numerosas necesidades, cuya importancia es diferente y pueden ser ordenadas.
- 2) El individuo satisface en primer lugar aquellas a las que otorga mayor importancia.
- 3) Una vez alcanzada una necesidad, el individuo persigue la satisfacción de la siguiente.

Maslow ordena las necesidades por orden de prioridad del siguiente modo:



<sup>3</sup> Dubois, Bernad y Rovira, Alex (1998) : Comportamiento del consumidor, Ed. Prentice Hall, Madrid.

#### A.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS

El hambre, la sed o el dormir son necesidades fisiológicas que una vez satisfechas vuelven a surgir.

#### B.- NECESIDADES DE SEGURIDAD

El individuo persigue la seguridad y estabilidad en todas las facetas de la vida: hogar, trabajo, protección familiar, etc., por ello elegirá aquellos productos que le sean más familiares o conocidos.

#### C.- NECESIDADES DE PERTENENCIA

Una vez satisfechas las necesidades anteriores el sujeto busca la pertenencia e integración en grupos sociales, dado que el individuo es por naturaleza un ser social. Comprará aquellos productos que le proporcionen tal condición (ejemplo: hacerse socio del Club de Golf como sus compañeros y amigos)

#### D.- NECESIDADES DE ESTIMA

La confianza en sí mismo, el sentirse querido es importante para el sujeto como para los demás. El individuo busca reconocimiento y status.

#### E.- NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

En este tipo de necesidades encontramos desde el desarrollo de capacidades personales, la consecución de deseos hasta la búsqueda de significados de cosas.

T

<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Manual A –Z de marketing (2000), Ed. Cisspraxis, Valencia.

- DEMANDA FINAL

Los productos son elaborados para el consumo ya sean sus destinatarios hogares, organizaciones o instituciones. Por ejemplo, productos alimenticios o de papelería.

- DEMANDA DERIVADA

Los productos son fabricados para ser adquiridos por otras empresas o fábricas que los incorporan a sus procesos productivos. Por ejemplo, materias primas y materiales.

- DEMANDA POTENCIAL

Hace referencia a la cantidad prevista sobre la cantidad máxima de un producto que podría venderse en un área geográfica concreta y en un período determinado.

- DEMANDA ABSOLUTA

Cantidad de producto que se podría vender en un mercado si todos los compradores posibles se convirtiesen en compradores efectivos.

- DEMANDA RELATIVA

Cantidad de productos que se podrían vender en un mercado si los compradores actuales consumiesen el máximo posible del producto.

## DIVERSOS CONCEPTOS DE MERCADO<sup>5</sup>

### - MERCADO AL CONTADO

Mercado en el que se compran y venden bienes o divisas para su entrega inmediata. Se distingue de los mercados a plazo, en los que se compran y venden contratos relativos a bienes o divisas que se entregarán en una fecha posterior. Los precios en los mercados al contado se conocen como “precios al contado”.

### - MERCADO CAUTIVO

Situación del mercado en la que ciertos grupos de compradores, o en su caso, de distribuidores, quedan vinculados un proveedor específico debido a un sentimiento de fidelidad especial, a un contrato o a una rutina establecida.

### - MERCADO DE FUTUROS

Mercado en el que se compra y venden contratos sobre bienes o divisas que se entregarán en una fecha posterior. Se diferencia de los mercados al contado, donde bienes y divisas se compran y venden para entrega inmediata.

### - MERCADO DE VENDEDORES

Situación del mercado en la que los proveedores tienen una posición más fuerte que los compradores, porque la demanda supera la oferta.

---

<sup>5</sup> Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.

- MERCADO POTENCIAL

Aquella parte de todos los consumidores (toda la población, todas las organizaciones) que está interesada en un producto específico y que probablemente lo comprará en el futuro, por ejemplo, a precios más bajos para ese producto o cuando aumente sus ingresos, o cuando aumente la popularidad o disponibilidad, o cuando los compradores potenciales estén más convencidos de las “ventajas” del producto en cuestión.

- MERCADO SERVIDO

Aquella parte del mercado total para un producto servicio (en términos de grupos de compradores) sobre la que se centra una organización.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Marketing:** todas las actividades llevadas a cabo por los sujetos que intervienen en los intercambios orientadas a prever, promover, facilitar y dar curso a transacciones de intercambio.
- **Consumidor:** aquella persona u organización que hace uso efectivo de un determinado bien o servicio que conlleve el suministro de un bien, transformándolo sustancialmente o eliminándolo físicamente.
- **Demanda:** es la cantidad total de productos solicitada en un mercado concreto, en un momento concreto o durante un periodo de tiempo en particular.
- **Mercado:** desde el lugar físico donde se reúnen demandantes y oferentes hasta el conjunto de partes demandantes de un producto en particular.
- **Producto:** las cualidades conjuntas, materiales e inmateriales, de un artículo o servicio. Esto atañe a todo aquello que se pueda ofrecer en un mercado, para ser consumido, usado o visto, a fin de poder satisfacer una necesidad.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Servicio:** objeto de una relación de intercambio consistente en actividades normalmente orientadas a personas o bienes y destinadas a añadir valor.
- **Distribución:** acto de salvar las diferencias de lugar, tiempo, cantidad y calidad para un producto específico entre las diferentes partes que actúan en el mercado.
- **Marketing mix:** combinación y perfeccionamiento de los instrumentos de marketing usados por una organización, orientados a uno o más grupos objetivo dentro de una combinación específica producto/mercado/tecnología.
- **Plan de marketing:** documento sistematizado y estructurado en el que se analizan los entornos interno y externo de una clase de producto, un grupo de productos o una marca, lo que da como resultado una análisis detallado de la empresa y una definición del problema. Seguidamente, el plan contiene uno o más objetivos, se pueden presentar y evaluar soluciones alternativas al problema y se puede elegir entre las opciones. Finalmente todo esto se puede incluir en un plan táctico que contenga la aplicación de los instrumentos, presupuestos y planes de actuación de marketing. Los planes de marketing pueden diferir entre sí en la medida en que estén orientados hacia problemas estratégicos o tácticos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Manual A- Z de marketing (2000), Ed. Cisspraxis. Valencia
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M (1999): Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio, Ed. PMP, Bilbao.
- Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.
- Bernard, Dubois y Rovira Celma, Alex (1998): Comportamiento del consumidor. Comprendiendo al consumidor. Prencite Hall. Madrid.
- Esteban talaya, Agueda (1996): Principios de marketing, Ed. ESIC. Madrid.
- Suárez, J.M. (1996): “La comprensión del marketing y sus procesos” en Los principios del marketing. ESIC.Madrid.

## CAPÍTULO 2. LA PLANIFICACIÓN

En este capítulo desarrollaremos los siguientes contenidos:

**- De la intuición a la planificación**

**- La experiencia también cuenta**

**- Especialización y diversificación**

**- Partir de cero**

**- Factores a considerar**

### A. Objetivos del capítulo

Este capítulo pretende hacerle dar el paso de la gestión tradicional intuitiva a la gestión planificada del marketing. Para conseguir este propósito se expondrán los factores que intervienen y los que se deben tener presentes, destacando entre éstos su experiencia o inexperiencia en el mercado así como su misión o filosofía, la situación financiera, los productos o servicios, su capacidad de especialización y de gestión, las posibilidades de su personal, la importancia del emplazamiento y de la situación económica nacional.

Estos factores son los que necesitamos conocer para gestionar el marketing, porque sólo sabiendo cómo es su empresa podrá establecer objetivos adecuados a su realidad.

## 2.1. De la intuición a la planificación

Imagínese que mañana tiene que realizar las siguientes gestiones: ir al banco, recoger el pasaporte, retirar un billete de avión y hablar con su agente de seguros, sin por ello descuidar su trabajo. Tiene dos opciones: bien, emplea toda la mañana en ir de un lado a otro apresuradamente y sin ningún orden hasta cumplir todos los recados, o bien, dedica unos minutos de la mañana a planificar el orden al que acudirá a cada lugar, en función de los horarios de cierre, ubicación e importancia. En el primero de los casos, nos encontramos ante una gestión por impulso, mientras que, en el segundo, estaríamos ante una gestión planificada que ahorrará tiempo, dinero y esfuerzo.

Este caso tan sencillo y comprensible de nuestras tareas cotidianas, también es aplicable a la gestión de nuestra empresa. No olvidemos que la organización y planificación son la clave de la gestión empresarial.

¿Cómo es posible simultanear el trabajo rutinario con la puesta en marcha de un programa de marketing?.

**Primero**, organícese. Lo más eficaz es que usted se dedique a las labores de diseño conceptual del programa y reserve para sus colaboradores las tareas burocráticas del mismo.

**Segundo**, reserve un tiempo (fijo). Cada día, cada semana, es necesario dedicar un tiempo fijo a las labores de planificación y control. Usted es una persona que está obligada a tener múltiples ocupaciones, desde labores de fabricación o diseño de proyectos hasta la atención a los clientes, gestiones bancarias, etc. Algunas son más importantes que otras, pero ninguna le exime de encontrar tiempo - y dedicar una parte del mismo- para llevar a cabo todas las demás.

**Tercero**, no lo deje para otro momento. En una pequeña empresa es decisivo dedicar el tiempo necesario al marketing y no dejarlo nunca para otro momento. De lo contrario, lo más fácil es relegar la tarea al fondo del cajón, donde quedará hibernada como eterno asunto

pendiente. Por eso debe organizar muy cuidadosamente su tiempo, de modo que le permita realizar un esfuerzo de marketing regular. Para nosotros el tiempo vale más que el dinero.

**Cuarto,** elija el momento más idóneo para usted. La última hora de la tarde cuando se ha ido el personal, los fines de semana; los momentos de mayor tranquilidad son los mejores para diseñar objetivos y estrategias, ya que estamos libres de interrupciones de visitas o llamadas telefónicas. Por el contrario, las tareas de gestión y ejecución se realizan mejor durante las horas comerciales, cuando los clientes están en sus despachos.

Del mismo modo, las operaciones rutinarias se realizan con mayor eficacia durante el día: mecanografiar y despachar cartas, hacer presupuestos comerciales, llamadas telefónicas en frío, reunirse con clientes, realizar visitas para mostrar proyectos o presentar productos.

Pero aún con la planificación más meticulosa, surgen interrupciones en la realización de las tareas, cuando una urgencia adquiere prioridad sobre el trabajo programado (¡De pronto nos damos cuenta que se nos ha echado encima la mañana y aún no hemos realizado las llamadas telefónicas pendientes!). Este problema habremos de afrontarlo con frecuencia. Razón de más para que insistamos en establecer una planificación de tareas auténticamente realista para cada semana. Quizá no lo haga hasta el jueves o el viernes, pero si se trata de cuatro o cinco llamadas a empresas a las que recientemente ha enviado cartas de presentación, oblíguese a hacerlas en una o dos horas... y termine con ellas lo antes posible. No olvide que el problema de las llamadas de seguimiento es común a todos los empresarios y profesionales que carecen de una gran plantilla. Y no solo no se puede soslayar, sino que es conveniente que sea usted mismo quien las haga.

**Quinto,** aprenda a delegar. Encargue las tareas burocráticas y rutinarias al personal administrativo. Cerciórese de que cada persona tiene claramente definidas y delimitadas las tareas, incluso los colaboradores eventuales, y déjelas que las realicen. Un sistema bien organizado para responder a consultas, guardar impresos en una carpeta, mecanografiar una carta de presentación, etc. son tareas que puede ser realizadas por cualquier persona con una mínima supervisión. Y reserve su esfuerzo para las tareas de organización y para los contactos personales.

**Sexto**, plantee objetivos realistas. Muchos profesionales tienen que ocuparse de buscar trabajo y, a la misma vez, dar salida a cartas, responder llamadas, diseñar proyectos, etc. Para atender las diferentes posibilidades de mejora incluyen objetivos demasiado ambiciosos y variados, con lo que en poco tiempo se dan cuentan de que, para llevar a cabo todo lo que planifican, necesitarían una estructura imposible de sostener. Este tipo de actitudes conducen a la inactividad. Por consiguiente, debe seleccionar con gran cuidado sus objetivos. Busque trabajo en las actividades donde tenga mayor experiencia. Evite los organismos corporativos y gubernamentales (a menos que tenga relaciones sumamente sólidas "dentro") e inclíñese por empresas y organizaciones que sepan apreciar su "toque" personal como valor añadido del servicio. De esta forma es probable que, en el plazo de seis meses a un año, comience a tener resultados tangibles y se sentirá estimulado a persistir en la práctica del marketing.

El marketing es un instrumento de enorme potencial que debe ir adaptando a sus recursos y necesidades. De la misma forma en que un bebé come en distinta proporción a un adulto por su tamaño y corta edad, las empresas también desarrollan planes de marketing acordes a su envergadura. Ante todo, no se abrume. Porque, aunque no sea plenamente consciente de ello, usted dispone de los factores clave del marketing: sentido común y lógica.

El mayor problema que puede planteársele a una empresa es desconocer sus limitaciones, por ello nunca debe rechazar los planteamientos de marketing que le ofrezcan soluciones a su medida, porque éstos, además, le permitirán detectar tales debilidades o carencias.

El cometido de este curso no es más que ofrecerle un acercamiento al mundo del marketing mediante unos prácticos consejos que contribuirán al mejor desarrollo y evolución de su negocio.

## 2.2. La experiencia también cuenta.

Nadie nace sabiendo, todos aprendemos con el día a día y con el desarrollo de nuestras actividades laborales. Quienes abordan el mundo empresarial sin experiencia previa no quedan exentos de esta realidad. La inexperiencia les obliga a recorrer un camino más largo y dificultoso, pero con el transcurso de los años, el empresario novel va formándose más a conciencia, aprendiendo de sus errores y ganando en experiencia. Es el lado positivo de la situación; usted tiene la oportunidad de forjarse un importante bagaje de conocimientos empresariales. Para iniciar su actividad empresarial con mayores garantías de éxito, es necesario pararse un momento y reflexionar sobre todo lo que sabemos, para hacer un buen uso de ello y sacarle el máximo partido.

Possiblemente, no se ha parado a coger papel y lápiz para plasmar de modo académico todo lo que sabe de su empresa o del sector en el que quiere desarrollar su actividad. Sin embargo, en la práctica real lo ha llevado a cabo, de forma intuitiva, cada vez que ha emprendido una acción que pudiera tener una incidencia importante en su futuro. Llega el momento de hablar con propiedad y llamar por su nombre a todas esas tareas producto de la experiencia, para que todos podamos entendernos usando un código estándar (hablemos el mismo idioma).

La experiencia es fundamental al empresario para el desempeño de sus funciones. Indudablemente, también influyen otros factores que facilitarán su camino hacia la adecuada gestión empresarial, como: una situación económica próspera, el apoyo de otros colegas, los contactos que se tienen de trabajos anteriores, etc. Sin olvidar la experiencia obtenida en puestos inferiores, que le servirá para establecer un mejor trato y comunicación con sus empleados, teniendo presente la forma como a usted le hubiera gustado ser tratado cuando desarrolló trabajos de inferior responsabilidad. Todo ello le ayudará a crear un ambiente más agradable de trabajo, que repercutirá efectivamente en los resultados.

Otro modo de explotar su experiencia es adaptando sus conocimientos previos a su cometido actual. Quizás antes de ser empresario ha ejercido diferentes puestos dentro del mismo campo de actividad. Aproveche esa experiencia y difúndala en su empresa, la experiencia será enriquecedora para todos. No descarte poder realizar servicios y actividades complementarias apoyadas en esas tareas ejercidas anteriormente.

En conclusión, dentro de usted hay un enorme potencial, aproveche todo aque sabe, que ha vivido y conocido, no olvide que cada trabajo le enriquecerá y que de todo se aprende, sobre todo, de los errores. Siga adelante, más de la mitad del camino está recorrido.

## 2.3. Especialización y diversificación

No hay por qué limitarse a ofrecer un único campo de especialización. Una pequeña empresa y un profesional pueden ofrecer servicios o productos complementarios a su actividad principal. El único problema consiste en promocionarlos entre los clientes potenciales. Si usted cuenta con personal y/o equipo adecuado, también puede ofrecer otros servicios colaterales.

Si se trata de un abogado, no tiene por qué limitarse al “derecho administrativo” en exclusiva, aunque ésta sea la especialidad elegida; también puede, mientras consigue el necesario prestigio profesional, llevar comunidades de vecinos o algún pleito por demanda de impagados.

Si es propietario de un negocio de comida rápida, también puede vender comidas a domicilio y organizar celebraciones como hacen las grandes cadenas del sector. Sólo que su área de influencia será más limitada geográficamente y tendrá que introducir su “toque personal” adaptado a las características particulares de su entorno. Todo ello le proporcionará unas mayores fuentes de ingresos, unos empleados mejor pagados y un prestigio añadido que, al final, redundarán en el éxito de su gestión.

## 2.4. Partir de cero.

A veces hay que comenzar un negocio sin contar con experiencia previa. Es posible que usted haya empezado un proyecto profesional o empresarial sin conocer perfectamente el sector. No hay que preocuparse. Aunque éste es el camino más duro, también tiene la oportunidad de ejercer su trabajo de manera racional desde el primer momento. Tendrá que plantearse objetivos y establecer un plan, por modesto que sea. La mayoría de sus colegas comenzaron a funcionar de forma desorganizada; usted tiene la ventaja de estar haciendo este curso que le permitirá contar con la ayuda de sus tutores (nunca dude en pedir ayuda, es la vía más rápida de obtener experiencias) que sabrán aconsejarle en sus dudas.

Lo principal es salir a la calle y hacer que todos se enteren de que usted está funcionando. Utilice el correo, tanto tradicional como electrónico, para hacerse conocer y haga un seguimiento telefónico de cada comunicado. Por encima de todo, no empiece a gastar dinero en material promocional, todavía. Dedique todo su esfuerzo y su dinero a establecer contactos y a informar personalmente de sus proyectos y su disposición a trabajar.

Una vez que ya ha dado este paso, dése a conocer. Pero, cuidado, no caiga en la tentación de llevar a cabo una presuntuosa e innecesaria campaña promocional desacorde con su empresa y posibilidades. Al igual que el plan de marketing se amolda a la horma de todo tipo de empresas, los planes de comunicación y promoción se realizan a medida de cada cual, sin que ello deba suponer un gran desembolso.

## 2.5. Factores a considerar

Antes de comenzar el diseño de un Plan de Marketing es conveniente hacer un análisis de nuestra práctica profesional con el objeto de detectar los puntos fuertes y débiles de la gestión que realizamos. Nos interesa obtener buenos resultados, pero no a cualquier precio. Existen muchas formas poco costosas de obtener buenos resultados relacionadas directamente con el buen funcionamiento de su empresa.

El primer paso lógico consiste en comprender verdaderamente cual es su oferta: Qué es lo que vendo. Tenemos que saber cuál es en esencia, el contenido de nuestra actividad y lo que los demás quieren de nosotros, es decir, los servicios que nos demandan. En consecuencia, antes de planificar conviene hacer una pequeña reflexión para conocer hasta qué punto tiene interiorizada la filosofía de marketing.

A lo largo del tiempo, el marketing ha ido evolucionando para adaptarse al comportamiento del consumidor. En un primer momento, y a consecuencia del exceso de demanda existente, las empresas no consideraban los deseos y exigencias de los consumidores; sin embargo, con el transcurso del tiempo el consumidor va formándose poco a poco, convirtiéndose en un profesional en sus decisiones de compra. La mayor formación tiene como consecuencia un nivel de exigencia más alto respecto a la calidad de los productos y, todo ello, induce un cambio empresarial importante, que obliga a actuar en función de lo que los consumidores esperan y a desarrollar un marketing que vaya desde el cliente a la empresa y no viceversa. Esta es la orientación que hoy día determina el éxito o fracaso empresarial.

Una vez conocida la orientación al marketing, conviene hacer un análisis más pormenorizado de diferentes factores que incidirán, de forma directa o indirecta, en el desarrollo de su proyecto empresarial.

Sin perjuicio de profundizar en capítulos posteriores sobre los apartados más importantes, le proponemos que tome papel y lápiz y vaya respondiendo a las cuestiones que le planteamos. La utilidad de este ejercicio es, sobre todo, servir de reflexión sobre el dónde estamos y hacia dónde queremos ir, teniendo en cuenta una serie de factores internos y externos que influirán en el desarrollo de la actividad empresarial. Estos son:

## 1.- MISIÓN-FILOSOFIA.

Determinar la misión de su proyecto empresarial no le va a garantizar el éxito, pero es una cuestión tan importante que si no la determinamos en primer lugar, difícilmente podremos construir un plan de marketing coherente. Con una MISIÓN por cumplir nos será más fácil elegir el camino a seguir entre las diversas opciones posibles.

Por ejemplo, ¿quiere obtener eficacia inmediata o su objetivo se fija a largo plazo? ¿Quiere ser conocido como un profesional que soluciona problemas o como incordiante “pone pegas”? ¿Quiere utilizar políticas activas de comercialización o prefiere esperar a que vengan a contratarlo por su prestigio? Y así sucesivamente.

Ha de definir cual es la Misión de su proyecto para saber la filosofía que impregnará sus acciones. Sería incoherente querer llevar una política de precios caros, por ejemplo, manteniendo una filosofía de productos de consumo masivo; sencillamente, no funcionaría.

Tanto si su empresa comercializa productos de consumo como si dedica su actividad a los servicios, determinar su MISIÓN es esencial para que todo funcione conforme a los fines perseguidos. La Misión es el planteamiento global que el empresario ha de tener en mente cuando decide crear su empresa. Una mezcla de objetivos concretos y metas a largo plazo que le orientarán en el desarrollo de su gestión.

Una empresa distribuidora de productos tiene una misión ineludible: entregar los pedidos correctos y a tiempo; su filosofía tiene que incluir un compromiso de puntualidad. Para llegar a definir este compromiso de puntualidad como exigencia interna, ha necesitado conocer qué es lo que el cliente demanda como primordial a una empresa de distribución y de qué forma puede hacer efectivo este compromiso, dentro de sus posibilidades.

**ALGUNAS PREGUNTAS PARA HACERSE A SI MISMO**

**Responda a estas preguntas y escriba en unas breves líneas la misión de su empresa:**

- ) *Qué es lo que más me gusta de mi trabajo?*
- *¿Qué es lo que siento cuando voy tras nuevos clientes?*
- *¿Por qué estoy metido en este "negocio"?*
- *¿Qué es lo que quiero conseguir con este proyecto empresarial?*

## **2. FINANZAS.**

Después de una acción puntual exitosa (campaña de publicidad notoria, promoción eficaz, etc.), lo más probable es que se incrementen los pedidos y/o el prestigio profesional. Pero, en cualquier caso, una racha continuada de éxitos no es una situación 'normal'. Por el contrario, el éxito suele ser el resultado de una labor previa, dura y constante, que no siempre es coronada con el reconocimiento de sus clientes.

Por ello, la mayoría de las empresas y profesionales suelen pasar épocas de bonanza alternadas con situaciones de escasez presupuestaria, a causa de los múltiples factores que inciden en el mercado.

Las empresas necesitan contar con una estructura financiera equilibrada para hacer frente a los momentos en que los recursos monetarios son más difíciles de lograr. Y el marketing es una herramienta eficaz para estabilizar los flujos financieros. Con una buena planificación, que prevea y corrija los baches estacionales, se puede conseguir una armonía financiera que permita el desarrollo sostenido de las políticas de desarrollo.

Las **FINANZAS** en una empresa NO son siempre estables, hay temporadas prósperas y otras de escaso volumen de negocio. Usted tiene la necesidad de prever las épocas de baja rentabilidad para tratar de equilibrar el presupuesto global. Una adecuada gestión del marketing aminorará estos contrastes estacionales y/o temporales.

Las empresas del sector de fabricación de juguetes, o las que fabrican dulces navideños, por ejemplo, tienen una demanda muy estacional; sus ventas se producen fundamentalmente en las fechas navideñas. La concentración de la demanda en un corto periodo de tiempo les producen muchos inconvenientes, que tratan de atenuar para evitar los enormes desequilibrios financieros –y de otro tipo- desestacionalizando la demanda.

Para ello, desde hace años, los fabricantes de juguetes están promoviendo fechas señaladas (día del niño, día del juguete, regalos de primera comunión, fin de curso, etc.) que estabilicen la producción a lo largo de todo el año. Por su parte, los fabricantes de dulces navideños están reconvirtiendo su actividad (de fabricantes de dulces navideños a fabricantes de dulces, sin más) de manera que puedan mantener una producción –y unos ingresos- más estables durante todo el año.

Los grandes almacenes, por su parte, tienen un programa promocional para todo el año, que trata de evitar los baches de las ventas en los períodos de menor demanda (Semana Blanca, rebajas de enero, San Valentín, día del Padre, de la Madre, etc.)

### CÓMO EVALUAR SUS PROPIAS FINANZAS

- *¿Utiliza métodos de contabilidad corriente para asentar los ingresos y gastos?*
- *¿Ha sido estable su empresa (número de empleados, ingresos brutos, cantidad de trabajo etc.) durante los últimos años?*
- *¿Cuánto puede apartar anualmente para comunicación?*
- *¿Reservar el 10% de los ingresos brutos del pasado año para marketing (80% de esta cifra para salarios y 20% para material, gastos generales, etc.) podría traerle problemas de caja?*

### 3. PRODUCTOS/SERVICIOS

¿Alguna vez se ha detenido a pensar qué es lo que ofrece realmente?

Algunos empresarios y profesionales están dispuestos a vender cualquier producto que tenga demanda en el mercado en un momento dado. Pero el empresario no sólo tiene que preocuparse del momento presente, por el contrario, debe tener una vocación de permanencia y de servicio a la sociedad en la que vive. Para mantenerse en el tiempo es imprescindible ofrecer un buen producto y dar un buen servicio. Es la manera de hacer que el cliente repita (fidelización). El servicio al cliente es una actitud que debe impregnar todo el proceso empresarial. Para ello, debemos estar dispuestos, incluso, a derivar clientes a otros competidores que tengan una mejor solución a las necesidades del demandante. No lo dude, la honradez siempre reporta beneficios: un cliente bien atendido vuelve, y le aporta nuevos clientes. Un competidor agradecido también puede enviarnos clientes en reciprocidad.

Si definimos los puntos fuertes en la prestación de servicios, esto es, si identificamos los puntos clave de las diversas líneas de productos y de servicios profesionales de atención al cliente, será más fácil que los consumidores encuentren lo que desean. Quienes buscan un producto o servicio realmente están intentando cubrir una necesidad que, en muchas ocasiones, no saben expresar, por lo que les resulta difícil distinguir unas empresas de otras si todas ofrecen lo mismo.

Una definición clara de los servicios profesionales pueden contribuir a diferenciarnos de la competencia y, por lo tanto, a conseguir clientes más estables y duraderos.

Toda empresa que está en el mercado ofrece un **PRODUCTO Y/O SERVICIO**. Pero lo que diferencia a unas de otras es su profesionalidad, esto es, una buena prestación del servicio o de la venta. En un mercado en el que cada vez el consumidor está más formado y es más exigente hay que saber qué es lo que se vende, y comunicarlo adecuadamente. O lo que es lo mismo, exponer claramente los puntos fuertes de su negocio.

Un taller de reparación de automóviles debe saber que sus clientes dan por hecho que van a reparar adecuadamente su automóvil –si no irían a otro–; lo que les interesa es que se lo tengan en el plazo previsto, con un precio adecuado y listo para llevar (limpio, con los niveles revisados, etc.). Si bien no se puede fallar en las cuestiones técnicas de la reparación –sería un error fatal–, lo que realmente diferencia –y determina la elección, por tanto– son estas otras cuestiones “secundarias”, esto es, el servicio, la calidad de atención que se presta al cliente.

## ANÁLISIS DE SU CAPACIDAD DE SERVICIO

- *¿Ofrece usted un servicio de alta calidad al cliente?*
- *¿Tiene problemas con clientes insatisfechos?*
- *¿Cuáles son los servicios más importantes que ofrece a sus clientes?*
- *¿Hasta qué punto domina su campo de especialización?*
- *¿Tiene capacidad para resolver los problemas de sus clientes?*
- *¿Ofrece un servicio integral en sus productos o servicios?*

### **4. ESPECIALIZACIÓN**

La especialización es el enfoque más lógico para un proyecto de desarrollo empresarial. Sin embargo, nunca está de más mirar al pasado y hacer un inventario de lo que se ha hecho. Esto permite buscar eslabones de continuidad y capitalizarlos. Usted puede haberse especializado en gestión contable, pero también puede haber tenido experiencia en la realización de estudios de viabilidad económica financiera que puede ofrecer a sus clientes como complemento de su línea principal de servicios. La especialización permite ofrecer la garantía de un prestigio demostrado, y éste puede ayudarnos a afianzar una gama de servicios complementarios apoyados en la reputación derivada de la actividad principal.

Con humildad, hay que hacer saber el prestigio profesional que se nos reconoce. Los clientes suelen apreciar una manifestación sincera de nuestra valía profesional: ésta es la base de las campañas de mayor éxito.

La **ESPECIALIZACIÓN** es el valor que diferencia a unas empresas de otras. Usted como cliente, a la hora de elegir el servicio o producto de otra empresa – de forma consciente o no- atenderá al grado de especialización de ésta.

La especialización bien entendida ofrece garantía y prestigio, pero ello no es óbice para que oferte también productos o servicios complementarios que reforzarán su especialización.

#### **EXAMEN DE SU POTENCIAL DE ESPECIALIZACION**

- ¿Se preocupa usted de especializarse?
- ¿Lo consideran un experto en alguna de las áreas en las que ejerce su profesión?
- ¿Cuál es la historia o el proyecto de especialización de su empresa?

¿Estaría dispuesto a asociarse a otros especialistas en su campo de actividad para reforzar su oferta con una diversidad de experiencias? Por ejemplo: una oferta conjunta con otros profesionales especializados en industrias complementarias.

## 5. PERSONAL

¿Participa su personal en las labores de marketing? ¿Ha pedido alguna vez a sus empleados que sugieran ideas comerciales, que se sumen a la búsqueda de nuevos clientes?. Su personal es, probablemente, el mayor capital inexplotado de su empresa.

Eche un vistazo a su oficina y fíjese si hay personas que puedan cooperar. No hace falta que tengan una formación previa –siempre está la posibilidad de celebrar un 'seminario' para que sus colaboradores conozcan la importancia que tiene el marketing y la comunicación para su trabajo- lo importante es que estén dispuestos a colaborar. Y si no lo están en un principio, recuerde que entre las cualidades que se suponen a un empresario está la de saber motivar a sus colaboradores. Tenga confianza en su gente, siempre habrá alguna persona que se pueda dedicar a recopilar datos sobre posibles 'clientes', o a escribir cartas, o a confirmar la recepción de la documentación promocional enviada.

Y no olvide que ellos también esperan beneficiarse de una situación económica mejorada a causa de un volumen de trabajo continuado.

**El PERSONAL** es el recurso más valioso de que dispone una empresa. Antes de comenzar su planificación de marketing, pregúntese cuantas personas de las que trabajan para su empresa pueden participar activamente en el desarrollo del plan. En muchos casos la pretendida abulia de los empleados no es más que una falta de incentivos para expresar su propia creatividad, sumidos en labores rutinarias monótonas que no les dejan aportar su potencial creativo. Esto no quiere decir que deje su plan de marketing en manos del personal, pero sí que les pida sugerencias y opiniones, pues quizás ellos hayan detectado fallos o ventajas particulares que usted menospreciaba o pasaba por alto.

La solución a sus problemas, las mejoras en su empresa y muchos otros factores no requieren de hábiles expertos. En ocasiones una labor de escucha activa con su personal será fructífera y enriquecedora para todos; no olvide que ellos están ahí y también velan por los intereses de su empresa (de usted y de ellos).

## EVALUACIÓN DE SU PERSONAL

- ¿Cuál es la “vida media” laboral de su personal?
- ¿Tiene problemas para mantener la plantilla estable?
- ¿Hasta qué punto cuenta con un personal leal y entusiasta?
- ¿Cuántas personas de su empresa pueden cumplir misiones de apoyo a sus planes de comunicación y marketing?
- ¿Qué cualidades individuales necesita de su personal para que puedan colaborar a sus esfuerzos de comunicación y marketing?
- ¿Qué áreas de experiencia deberían reforzarse? ¿Debe renovar al personal para abrir nuevas posibilidades de comunicación?

## 6. CAPACIDAD DE GESTIÓN

Desde el punto de vista del cliente, cumplir con los plazos y estipulaciones acordadas son, por lo menos, tan importantes como la reputación profesional a la hora de decidir contratar a su empresa en vez elegir a un competidor. La capacidad de control de trámites y plazos en la gestión de los pedidos son un aspecto clave del éxito. Si usted no es muy competente en estos campos éste es un buen momento para averiguar por qué no lo es.

Puesto que el cliente evalúa estrictamente su **CAPACIDAD DE GESTIÓN** ha de esmerarse en ello o delegar esa tarea en una persona competente. No todos tenemos habilidades innatas para la gestión pero casi todas sus posibles debilidades o carencias tan sólo precisan de una preparación: entrenamiento o formación. Hay gerentes más hábiles que otros pero la mayor parte de la labor rutinaria de gestión se aprende y domina con el trabajo diario constante y bien organizado.

Para una nueva empresa de electrodomésticos los trámites de gestión iniciales le resultan laboriosos. Licencia de apertura, acondicionamiento del local, contribución, acuerdos con los proveedores y otros muchos factores que al principio resultan una tarea compleja y dura, pero con el paso del tiempo estas tareas se convierten en “el pan de cada día”, en lo más sencillo y rutinario.

El hecho de ser una tarea rutinaria no quiere decir que tenga que descuidarse o que sea secundaria, pero indica que la práctica diaria es una gran aliada a su favor.

### CAPACIDAD DE GESTIÓN

- ¿Tiene controlados y anotados el tiempo y los costes de sus trabajos anteriores?
- ¿Es posible identificar en sus registros las causas de incumplimiento?
- Si tiene buenos antecedentes en el control de plazos y presupuestos ¿Lo hace saber a sus clientes?
- ¿Cómo puede usted mejorar su eficacia en la gestión de pedidos y proyectos?

## 7. EMPLAZAMIENTO

Hay que destacar dos aspectos: la presencia física del edificio/oficina y su entorno inmediato, y la ubicación geográfica. Respecto al primero de ellos, es claro que una sede con presencia y situada en la zona adecuada genera más expectativas que otra ubicada en una zona de menor prestigio.

Por lo que atañe al área de influencia en la que opera, debe tener un adecuado conocimiento de sus posibilidades: si existe mano de obra apropiada, disponibilidad de terrenos, situación de la competencia, capacidad de absorción de sus productos, etc.

En general, se puede ser más eficaz dedicando la mayor parte del esfuerzo a la zona más próxima a nuestra ubicación que si necesitamos cubrir una amplia zona que requiere largos desplazamientos. Por supuesto, también debe tener en cuenta que suele existir un prejuicio contra los servicios profesionales que se encuentran al lado de casa, por la sencilla razón de que están demasiado cerca. La gente tiende a conceder más crédito a los profesionales de fuera (Según un conocido aforismo “Un experto es cualquier carpintero que viva a más de 40 kilómetros de distancia”).

El mero hecho de la **UBICACIÓN** de una empresa es un fuerte determinante. Según los objetivos, el tipo de cliente y sus necesidades espaciales la empresa deberá ubicarse en una zona o en otra.

En una zona residencial y de oficinas con mucho tránsito acaba de abrir sus puertas un salón de belleza y estética. El salón ha elegido esa zona por tener una media de nivel adquisitivo medio-alto, una edad acorde con la de su público objetivo (30-50) y por el simple hecho de que estar en esa determinada zona ya le da un status, prestigio y notoriedad a la empresa.

Este mismo establecimiento instalado en un barrio de pisos baratos no gozaría del glamour, reputación y otros atributos que le confieren su emplazamiento. Además su clientela sería otra, y este tipo de servicios y centros están concebidos para un tipo de público selecto (grupo de referencia).

La empresa Fercam, S.L. de reciente creación, tiene como actividad principal la fabricación y reparación de prótesis auditivas. Sus fundadores, con una amplia experiencia en el sector como trabajadores por cuenta ajena, decidieron que para la buena marcha de su negocio necesitarían un local amplio, dedicando aproximadamente el 25% de su superficie a taller y el 75% restante a despachos, recepción de clientes y área de audición (En la que se realizan las pruebas auditivas). Dado que se decidió que el público objetivo era el consumidor final – en este caso personas con deficiencias auditivas- se consideró necesario que el local se ubicara en una zona céntrica de la ciudad, en área comercial, para un mayor acceso de la clientela.

Estas decisiones a nivel estratégico, llevaron al alquiler de un local de 220 m<sup>2</sup> en el centro de la ciudad, bien comunicado y en un punto estratégico de confluencia de posibles clientes. La inversión en remodelación del local fue cuantiosa tanto en tecnología para la medición de la audición -cámaras de insonorización para pruebas auditivas- como en mobiliario pues se pretendía mostrar una imagen moderna y de calidad. A su vez, se consideró la necesidad de establecer una actividad comercial, que desarrollaría uno de los socios para buscar clientes entre las ópticas, ya que estas también se dedican a la reparación de prótesis auditivas aunque generalmente mediante la subcontratación de dichos servicios.

Una vez puesta en marcha la empresa, los socios se dieron cuenta de que el volumen de pedidos de las ópticas superaba con creces su capacidad de respuesta. Se amplió personal y la actividad derivó hacia servir en exclusiva a las ópticas mediante la subcontratación de sus servicios.

En este ejemplo observamos como el no haber estudiado y analizado el mercado llevó a no conocer el público objetivo real de la empresa y consecuentemente a elegir un emplazamiento equivocado que puso en peligro la continuidad de la empresa al haberse incurrido en una cuantiosa inversión que realmente no era necesaria para el desarrollo de la actividad.

### CONSIDERACIONES SOBRE EL EMPLAZAMIENTO

- ¿Su oficina está saturada o podría expandirse en el caso de que le llegara un mayor volumen de trabajo?
- ¿Existen en su entorno posibilidades de negocio sin explotar?
- ¿Tiene localizados los clientes potenciales que encontraría a una distancia de una hora por carretera?
- ¿Cómo le afecta la dotación de transporte público y los accidentes geográficos?

## 8. ECONOMÍA LOCAL/REGIONAL

El emplazamiento de su empresa es importante por las facilidades de comunicación y el prestigio asociado a la zona, y también por las posibilidades de desarrollo de nuevos negocios que puedan producir efectos de sinergia económica. En este sentido, debe evaluar su ubicación en términos de potencialidad de desarrollo. Tenemos que estar preocupados por potenciar la economía y el empleo en nuestra zona, pues ello revertirá directamente en nuestro negocio.

¿Tiene evaluado su potencial de desarrollo? Seguro que en todas partes hay posibilidades, pero ¿las conoce bien y son realistas? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y los débiles? ¿Están evaluados correctamente?

La evaluación de este aspecto es similar al del emplazamiento pero tomando como referencia un **ÁMBITO** mayor, no el urbano sino el local o regional. A la hora de instalar su empresa en una región u otra es importante que considere que ventajas e inconvenientes que presenta la zona, su futuro, su potencial de desarrollo, la proximidad o lejanía de los proveedores.

Con frecuencia se cae en el error de instalar las empresas sin considerar estos aspectos y se le presta más atención a las ayudas y/o subvenciones locales. No es que sea negativo recibir una subvención, pero tenga presente que una subvención es una ayuda inicial pero no es la responsable de la rentabilidad de la empresa, sea consecuente y vaya más allá de las ayudas, piense a largo plazo antes de realizar cualquier inversión.

En un pequeño municipio del interior se ha instalado una empresa que se dedica a hacer conservas de pescado. La empresa se ha instalado en esa zona debido a que el Ayuntamiento da subvenciones a las iniciativas de desarrollo industrial en la zona y otra subvención a las empresas jóvenes que fomentan el autoempleo. La empresa cuenta con dos buenas subvenciones, pero la materia prima se encuentra a muchos kilómetros de distancia. El pescado pierde su frescor y los costes de transporte encarecen el producto.

## LA ECONOMÍA LOCAL

- ¿ Cuál es la tendencia de la economía local?
- ¿ Cuáles son los sectores económicos de su área que “no” necesitarán de sus servicios?
- ¿ Cuáles son las posibilidades específicas de desarrollo?
- ¿ Cuál es la perspectiva económica de su zona/visión a largo plazo?

## 9. ECONOMÍA NACIONAL

No existen pautas completamente generalizables a nivel nacional; cada zona tiene sus propios recursos físicos y humanos. Sin embargo, un adecuado seguimiento de lo que se hace en otras partes y de los resultados que se obtienen, es una buena forma de tomar referencias para evitar fiascos. La previsión de acontecimientos es una buena fuente de oportunidades.

Es una vuelta a lo anterior pero ampliando las **MIRAS EMPRESARIALES** al panorama nacional. Toda persona que tiene su empresa o pretende crearla ha de decidir que le aporta cada zona del país: potencial humano, materias primas, gran desarrollo industrial, etc. y según su negocio instalarse allí donde el entorno le sea más favorable.

Una empresa dedicada a la fabricación y envasado de zumos decide instalarse en el Levante, ¿Es acertada su decisión?. Efectivamente, allí contará con materia prima para los zumos, y personal bien preparado y con experiencia. Elegir una zona no es un capricho, no se busca un paisaje, unas vistas, ni una subvención sino todas los condicionantes que favorezcan la rentabilidad de su empresa.

### BUSCAR OPORTUNIDADES EN LA ECONOMÍA NACIONAL

- ¿Cómo le afecta una economía nacional deteriorada?
- ¿En qué medida le afectan las tendencias futuras previsibles en la demanda de consumo nacional?
- ¿Puede obtener ventajas de la evolución económica general?
- ¿Cómo le afectan las tendencias de edad y población a su proyecto?

## Recuerde

La gestión del marketing en la empresa es el modo más eficiente de llegar al mercado. Es un proceso que precisa de organización, tiempo y conocimiento de su empresa, pero que al largo plazo le ahorrará muchos esfuerzos y le dará grandes satisfacciones. No olvide que la organización y la planificación son las claves de la gestión empresarial.

Si posee experiencia en el ámbito empresarial, utilícela adaptando esos conocimientos a su actividad actual porque todo aquello que ha vivido y conocido le enriquecerá.

A lo largo del tiempo, el marketing ha ido evolucionando para adaptarse al comportamiento del consumidor. En un primer momento, y a consecuencia del exceso de demanda existente, las empresas no consideraban los deseos y exigencias de los consumidores; sin embargo, con el transcurso del tiempo, el consumidor va formándose poco a poco convirtiéndose en un profesional en sus decisiones de compra. La mayor formación tiene como consecuencia un nivel de exigencia más alto respecto a la calidad de los productos y, todo ello, induce un cambio empresarial importante, que obliga a actuar en función de lo que los consumidores esperan y a desarrollar un marketing que vaya desde el cliente a la empresa y no viceversa. Esta es la orientación que hoy día determina el éxito o fracaso empresarial.

Antes de comenzar el diseño de un Plan de Marketing es conveniente hacer un análisis de la práctica profesional con el objeto de detectar los puntos fuertes y débiles de la gestión que desea realizar. Esto requiere considerar: la misión o filosofía, las finanzas, los productos o servicios, la especialización, el personal, la capacidad de gestión, el emplazamiento y la economía local. Pues sólo conociendo la empresa en profundidad podrá diseñar su propio plan de marketing a medida.

El enorme potencial del marketing será muy beneficioso para su empresa siempre y cuando lo aplique adaptado a sus necesidades y recursos, haciendo uso de la lógica y el sentido común entre el dónde estamos y a dónde queremos llegar.

## ESPECIALIZACIÓN<sup>3</sup>

Proceso en el que las organizaciones eliminan actividades dentro de la misma sección de la industria (línea de negocio), que hasta ese momento se había llevado a cabo por esas organizaciones. Por ejemplo, tiendas de alimentos selectos que vendían varios productos pero luego se especializan en vender sólo quesos.

## PRODUCTO Y SERVICIO

- **PRODUCTO:** las cualidades conjuntas, materiales e inmateriales, de un artículo o servicio. Esto atañe a todo aquello que se pueda ofrecer en un mercado, para ser consumido, usado o visto, a fin de poder satisfacer una necesidad. Respecto a las partes constituyentes del producto, *Leeflang* establece una distinción entre producto material, aumentado y total, y *Kotler* diferencia entre la ventaja fundamental que ofrece este producto, el producto tangible y el producto aumentado.

### \* ***Producto material***

En el ámbito del marketing se entiende por tal, al conjunto de características físicas del producto (tales como peso, dimensión, sabor, olor y velocidad).

### \* ***Producto aumentado***

El producto aumentado comprende, además del producto tangible, todas aquellas propiedades de un producto que no se perciben físicamente, como, por ejemplo, la imagen, el servicio y la garantía.

### \* ***Producto total***

---

<sup>3</sup> Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia

El producto aumentado más las calidades que le son asignadas y que el consumidor deriva de él. Para el consumidor, esto incluye todas las peculiaridades instrumentales y expresivas, así como todos los elementos conexos, tales como garantía, envase, publicidad y gama de precios.

\* *Producto tangible*

Aquellos componentes del producto que son materialmente apreciables ( no sólo el “producto material ”, sino también el envalaje, la calidad y el estilo).

- SERVICIO (producto): producto cuyas características son básicamente de naturaleza intangible, o prestación de servicios con relación a un producto en particular y cuya importancia estriba en el cuidado y seguimiento, con inclusión de comprobaciones, mantenimiento y reparaciones.

## GESTIÓN

- **GESTIÓN:** análisis, planificación, puesta en marcha y evaluación de actividades.
  - \* Gestión de control: parte de la gestión empresarial responsable de supervisar y evaluar los planes y su ejecución. En la práctica, suele corresponder a la alta dirección, aunque a veces estas áreas se delegan en los departamentos de apoyo.
  - \* Gestión de área: análisis, planificación, puesta en práctica y control / regulación de las actividades transfronterizas de la compañía.
  - \* Gestión de categorías: análisis, planificación, puesta en práctica y evaluación de actividades de marketing por una organización en relación con la totalidad o una parte de surtidos o grupos de producto. En este contexto, la organización ya no piensa en términos de productos o marcas individuales, sino en términos de la totalidad o una parte de surtidos y grupos de productos completos, coherentes y consistentes categorías, se puede conseguir una mejor armonización de las actividades de marketing.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Planificación de marketing:** actividad de la dirección encaminada a analizar y diagnosticar el entorno interno y externo presente y futuro, preparar un análisis DAFO (capítulo 5), una definición de problema de marketing, uno o más objetivos, soluciones alternativas, su evaluación y elección de la solución más apropiada. La opción elegida se prepara e incluye en un plan táctico que contenga la aplicación de los instrumentos, presupuestos y planes de acción de marketing.
- **Delegar o delegación de responsabilidad:** transferencia de tareas así como de sus responsabilidades y atribuciones desde un nivel jerárquico superior a un nivel inferior de la organización. El nivel superior cede la responsabilidad de la ejecución de la tarea, pero asume la responsabilidad de probarla y verificarla. El nivel superior seguirá siendo, no obstante, responsable del resultado final.
- **Gestión:** análisis, planificación, puesta en práctica y evaluación de actividades.
- **Especialización:** proceso en el que las organizaciones eliminan actividades dentro de la misma sección del sector de la industria (rama industrial o línea de negocio), que hasta ese momento se había llevado a cabo por esas organizaciones. Por ejemplo, tiendas de alimentación que se especializan en vender un solo producto, sólo vinos.
- **Diversificación:** proceso en el que las organizaciones aumentan actividades dentro de la misma sección del sector de la industria (rama industrial o línea de negocio), que hasta ese momento se había llevado a cabo por diversas organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Sainz de Vicuña Ancín, J. M (1999): Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio, Ed. PMP, Bilbao.
- Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.
- Sainz de Vicuña, J. M (1996): El plan de marketing en la práctica. Ed. ESIC, Madrid.
- Suárez, J.M. (1996): “La comprensión del marketing y sus procesos” en Los principios del marketing. ESIC.Madrid.
- Los principios del marketing (1996). Cuadernos de Cinco Días. ESIC. Madrid



## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

El esquema básico que seguiremos para el desarrollo de este capítulo es el siguiente:

- **Qué ocurre a mi alrededor**
- **La competencia y el mercado**
- **El consumidor**
- **Investigación de mercados**

### **Objetivos del capítulo**

El capítulo pretende enseñarle a conocer el entorno en el que opera su empresa.

Para tener una comprensión del entorno deberá conocer con profundidad el mercado en el que se desenvuelve, los competidores con los que deberá compartirlo y los consumidores que demandarán los productos o servicios, además de otros factores que se relacionaron en el capítulo 2.

También abordaremos el tema del consumidor como pieza clave de todo el proceso. La herramienta metodológica para este conocimiento es la investigación de mercados, fuente de información estratégica y vital para contrastar hipótesis y apoyar la toma de decisiones.

### **3.1. Qué ocurre a mi alrededor**

El mayor error que puede cometer un empresario es considerar que se encuentra solo en su entorno, olvidarse de que tiene unos competidores con los que comparte el mercado, unos intermediarios que les facilitarán la distribución de sus productos hacia los consumidores, a los que tiene que hacer llegar sus productos en las mejores condiciones, y todo ello dentro de una determinada estructura económica y social que afectará ineludiblemente su situación competitiva.

Esta mirada al mercado es lo que se denomina análisis de la situación externa. Se trata de conocer todos aquellos factores que, no siendo controlables por la empresa, le afectan directamente.

Una empresa tiene que cubrir las necesidades y los deseos de sus consumidores sabiendo que otras empresas también los cubrirán adecuadamente. Debe conocer su competencia - tanto directa como indirecta- no solo para controlarla sino también como una inmensa fuente de experiencias de la que aprender. Este conocimiento le permitirá averiguar el grado de competitividad del sector en el que se encuentra.

Por otro lado, una empresa también necesita conocer cuántos son y qué características tienen sus consumidores. El consumidor tiene la capacidad de optar entre las diversas opciones que le presentan, eligiendo la que más se adapta a sus necesidades; por ello está obligada a estudiar sus gustos y preferencias. Conociéndolas podrá adaptar sus productos y/o servicios a lo que exige el mercado. De este modo, tanto el estudio del consumidor, como el de su competencia son vitales para cualquier empresa. Si se centra en uno solo de ellos el análisis estaría incompleto.

El análisis de consumidores y competencia de manera conjunta será el que le permita extraer su ventaja competitiva. Entendiendo por “ventaja competitiva”, aquella característica o servicio que ofrece su empresa de forma diferenciada y con la que sus competidores cuentan en menor grado.

### 3.2. La competencia y el mercado

Su empresa se desarrolla y trabaja en un entorno empresarial concreto, que comparte con otras empresas dedicadas a su misma actividad. Por ello, aunque disponga de una clientela estable y su negocio marche bien, es necesario que estudie su competencia, así como las oportunidades y los riesgos que pueden afectarle. Y no basta con identificar a sus competidores, hay que conocer cómo operan en el mercado, de qué recursos disponen y cuáles son sus expectativas de expansión, mediante nuevas líneas de productos y/o inaugurando nuevas sucursales (expansión geográfica). La recogida de esta información, complementada con la situación del mercado (estable, en crecimiento o en recesión), le proporcionará los datos necesarios para desarrollar una buena ofensiva que mejore su posición competitiva.

Para elaborar el análisis de la competencia ha de tener presente una serie de factores:<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Cuadernos Cinco Días: Los principios del marketing. Capítulo 4, Análisis de la demanda y la competencia, Esic.

## 1- Sus competidores actuales

¿Quiénes son sus competidores? Todas aquellas empresas que se dediquen a su misma actividad comercial, que se dirijan al mismo tipo de clientes (público objetivo) y que cubran las mismas necesidades que la suya forman su competencia directa. Aquellas otras que no se dedican a su misma actividad pero pueden ser sustitutivas en un determinado momento, constituyen su competencia indirecta. Así, Pepsi-Cola es competencia directa de Coca-Cola, y La Casera es competencia indirecta de ambas.

Las panaderías “Pan Artesanal”, “La Tahona” y “Recién Hecho” se dedican a la fabricación de panes especiales –integrales, de centeno, sin sal, etc.- y operan en el mismo barrio: son competencia directa entre sí porque se dedican a la misma actividad y se dirigen al mismo público: las personas que viven en el barrio.

“Comestibles Benito” es un pequeño comercio del barrio que, entre los diversos artículos de alimentación en venta, dispone de una cierta cantidad de pan común que le suministra un horno industrial. No cabe duda que una persona que encuentre cerradas las panaderías especializadas y necesite el producto de forma urgente, lo sustituirá por el pan común de “Comestibles Benito”. De esta forma, “Comestibles Benito” es competencia indirecta de los anteriores. El peligro que tiene la competencia indirecta es que, en determinadas situaciones, puede convertirse en competencia directa; es un competidor potencial.

La necesidad de detectar y señalar a los competidores es importante porque constituye un punto de referencia para permanecer en el sector. Como dijo el profesor Jean Claude Larreché, no basta con “hacer las cosas bien”, hay que hacerlas “mejor que” los competidores actuales, para mantener a los consumidores y seguir siendo atractivos, y “mejor que” los competidores potenciales para asegurar la continuidad de la empresa en el futuro.

El proceso no consiste sólo en la detección de los competidores, es necesario detallar sus principales características comerciales - mediante la confección de fichas donde se recoja la información, por ejemplo- que le permitirán tener un mejor conocimiento de las peculiaridades del mercado y la posición relativa de su empresa respecto a su competencia. El objetivo del análisis es potenciar aquello de lo que carezca su competencia (su ventaja competitiva) y mejorar aquellos otros puntos en los que su empresa falla. Entre otras, deberá recoger información sobre:

## **COMPETENCIA<sup>5</sup>**

### **A) OFERTA**

- Gama de productos/ servicio.
- Precio.
- Diseño y calidad del producto/servicio.
- Canales de distribución.
- Público objetivo.

### **B) ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN**

- Organización: centros de venta, vendedores, atención cliente.
- Comunicación: publicidad, promociones, merchandising, relaciones públicas, etc.

### C) POSICIÓN

- Parte del mercado que cubre en relación con la competencia.
- Tiene buena imagen para los consumidores.
- Su clientela es estable y fiel

### D) CONCLUSIONES

- Consiste en analizar la información obtenida y contrastarla con su empresa para detectar aquello de lo que carece, lo que puede mejorar y lo que ha de modificar.

## **2- Competidores potenciales**

La identificación de los competidores no sólo incluye la detección de los que actualmente comparten su mercado, también es necesario prever los que pueden aparecer en un periodo de tiempo más o menos próximo. Ello requiere detectar los posibles huecos de mercado y las tendencias de cambio en su sector para tener previstas las variaciones que se van a producir que den opción a “competidores potenciales” a entrar en su mercado. Entre otras deberá considerar:

- Las **posibilidades de expansión** que existen en su mercado, por razones *territoriales* (competidores de su misma localidad, comunidad autónoma y nación) o por *nuevos usos o aplicaciones del producto*.

---

<sup>5</sup> Belío, Jose Luis (2000): Manual de marketing, Ed. Ciss praxis, Valencia

“Azul” es el único comercio de confección que existe en su zona de influencia. Se trata de una zona en la que se edifica de manera muy continua nuevas viviendas, es un barrio en crecimiento y una zona atractiva para los negocios; condición que ha hecho que en poco tiempo se abran todo tipo de establecimientos comerciales: farmacias, supermercados, etc. La cadena de telas “Colores” que sólo tiene una sucursal en el centro de la ciudad planea abrir una nueva en el barrio (expansión del mercado). “Azul” que hasta el momento no tenía competidores en su zona, tiene que estar atenta porque ahora tiene un competidor potencial. Tendrá que estudiarlo para poder competir con él y no perder su clientela.

- Posibilidades de **expansión horizontal** en su zona de influencia tanto por la conveniencia de ampliar la gama de productos o servicios que ofrece, como para cubrir nuevos segmentos de clientes –si la zona está en expansión, por ejemplo- o complementar su oferta con productos o servicios accesorios o secundarios. Si no se decide usted, puede tomar la iniciativa cualquiera de sus competidores.

Ágata Ruiz de la Prada es una prestigiosa diseñadora de ropa que comenzó en el mercado de la moda y fue adaptando sus productos al mercado infantil y objetos de uso personal, dadas las características de sus diseños, divertidos y con mucho colorido. El éxito de su “marca” personal ha hecho posible expandir su negocio hacia otras áreas ajenas al mundo de la moda: los electrodomésticos, la papelería y los azulejos de baño. Ha aprovechado el principal valor de su oferta –la originalidad en el diseño– replanteando su actividad inicial y ampliando su oferta a otros sectores. De este modo, el principal valor de su marca –el diseño– puede ser utilizado en una variedad mayor de productos y pueden llegar a un mayor número de personas.

- Como consecuencia de poseer una demanda creciente de alguno o varios de sus productos, puede ser aconsejable una expansión del negocio mediante la **integración vertical** de sectores. Se trata de obtener un mayor beneficio integrando procesos de fabricación o distribución en la oferta.

Ágata Ruiz de la Prada decide comprar la fábrica de electrodomésticos que venía suministrándole los productos. Con esta integración, la firma no sólo obtiene beneficios derivados de su actividad de decoración, sino que también los fabrica según estándares propios, con lo que puede añadir elementos del diseño industrial a la mera decoración del aparato.

### **3- La rivalidad entre competidores**

Una vez haya analizado a sus competidores actuales y determinado las potencialidades de crecimiento de su mercado, es conveniente que analice el grado de integración que existe en su zona de influencia. Por su propia naturaleza, toda empresa tiende a crear situaciones de monopolio, es decir, a constituirse en la única oferente de su mercado, para lo que tratará de desplazar a los competidores. Esto también es válido para la pequeña y mediana empresa, por supuesto, dentro de sus límites proporcionales.

En cualquier caso, los conceptos generales que se desarrollan a continuación deben interpretarse muy matizadamente, pues es bien sabido que la integración de empresas en zonas concretas resulta en muchos casos beneficiosa para todos. Vgr.: Centros Comerciales, distribuidores de automóviles, etc.

Dentro de una situación competitiva, se pueden dar diferentes situaciones, según el predominio de la oferta o de la demanda<sup>6</sup>:

- Monopolio: forma de mercado en la que existe un único proveedor que ofrece un producto específico. En esta forma de mercado, el proveedor tiene bastante libertad a la hora de determinar su propio precio de venta. Esta libertad está limitada por los sustitutivos, por la amenaza de entrada de otros competidores y por la intervención del gobierno.

“Telefónica” ha sido durante muchos años la única compañía de teléfonos en España. Esta situación le permitía fijar los precios que les resultasen más convenientes. Sin ningún tipo de competencia, los consumidores tenían que conformarse con lo que la compañía ofrecía.

- Oligopolio: forma de mercado en la que un número limitado de proveedores competidores, ofrece productos homogéneos. En esta forma de mercado ninguno de los proveedores individuales tiene libertad para decidir su propio precio de venta.

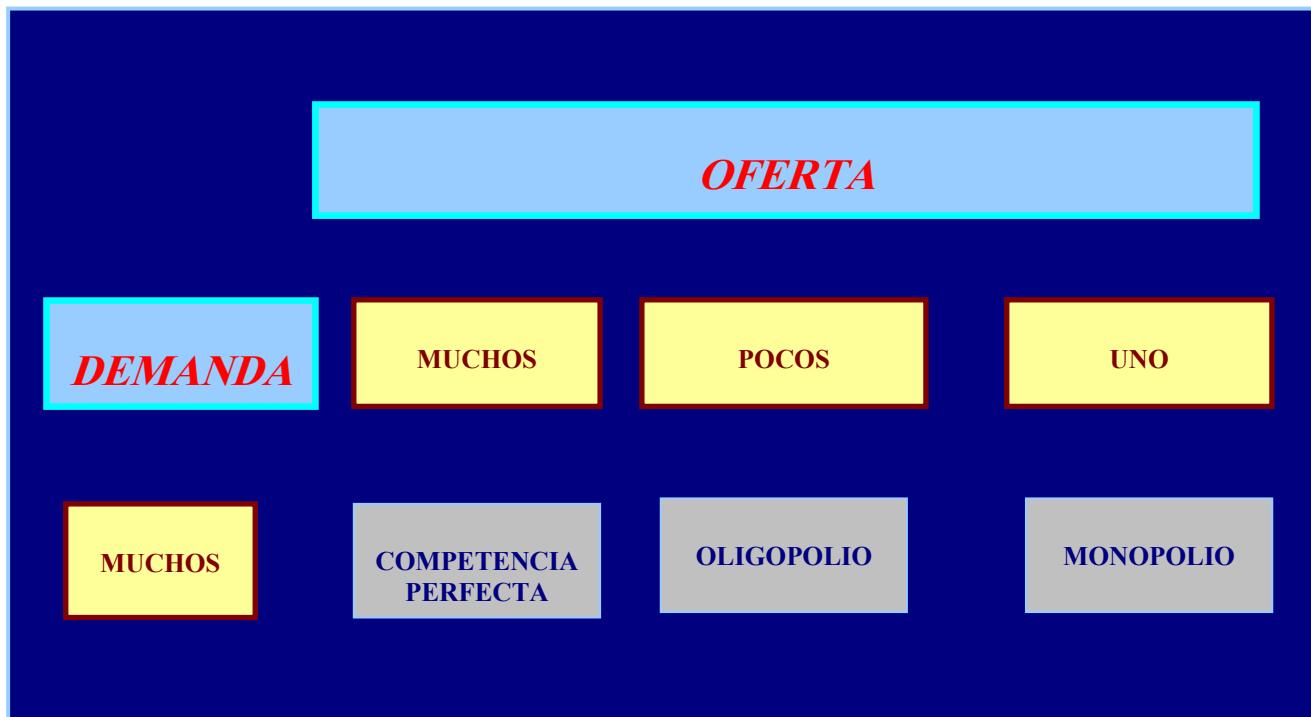
---

<sup>6</sup> Diccionario profesional del marketing. Editorial CISS, Valencia.

Resultará también bastante familiar el ejemplo de las gasolineras. Aunque existen distintas compañías constituyen un número reducido y el precio de la gasolina es homogéneo. Más que libertad competitiva hay un pacto para mantener la situación de la que gozan y evitar molestar a las unas a las otras.

- Competencia perfecta: es mucho más teórico que real dado que precisa de una serie de circunstancias difíciles de encontrar en los mercados reales. Los productos en competencia son muy parecidos, la empresa no tiene poder de negociación frente a clientes y proveedores y la competencia es muy elevada.

## FORMAS COMPETITIVAS



FUENTE: Cuadernos Cinco Días: Los principios del marketing. Capítulo 4, Análisis de la demanda y la competencia, Esic.

#### **4- La presión competitora**

Todos los pasos anteriores tienen una finalidad concreta: evitar la ofensiva de la competencia. Para sobrevivir en el mercado no basta con conocer a sus competidores. La información que ha recopilado debe servirle para desarrollar una política comercial que le sitúe por delante. Las formas más habituales de evitar la ofensiva competitiva son:

- **Ampliar la línea de productos** para ocupar huecos vacíos que podrían ser aprovechados por los competidores.

La agencia “A de azafatas” ofrece servicios de organización de congresos y eventos. Para tales eventos necesita de un servicio de catering por lo que decide añadirlo a su oferta. Así, elimina un posible competidor, dado que en alguna situación el propio servicio de catering podría organizar el evento, mantiene un control más directo sobre los agentes que intervienen en la organización de los eventos y amplia su oferta.

- **Incluir nuevos modelos o marcas** antes que los competidores.

“Todospport” es una tienda de deportes especializada en calzado deportivo. Los amantes del deporte suelen frecuentar este establecimiento por la variedad de sus modelos. Este es el motivo por el que “Todospport” incluye de forma muy temprana y adelantándose a su estandarización en el mercado (se anticipa a la competencia) las últimas novedades en calzado deportivo.

- **Mantener precios bajos** en los modelos similares a los ofrecidos por los competidores.

Una embotelladora de aceite compite con dos categorías de productos: el aceite en envase de 5 litros, producto similar al de la competencia, a precio similar al del mercado y una línea gourmet de aceites especiados de precio más elevado. Este otro producto se diferencia del de la competencia, es exclusivo y esta condición es la permite venderlo a un precio más elevado.

- **Firmar exclusivas con proveedores y distribuidores**, ofreciéndoles descuentos para fidelizarlos.

La cafetería, “La gaviota”, famosa por sus tostadas de pan de pueblo, firma un acuerdo con una panificadora rural para garantizar el suministro exclusivo del pan tan apreciado por sus clientes. Este acuerdo garantizará que es la única cafetería que ofrece ese tipo de pan y éste será su rasgo diferencial (ventaja competitiva), aquello por los que los consumidores vayan exclusivamente a la cafetería.

- **Proporcionar formación personal a los compradores** para enseñarle el uso de los productos.

Una empresa que comercializa sartenes antiadherentes ofrece un curso de cocina gratuito a sus clientes para que exploten las posibilidades del producto. Es una forma de popularizar el producto mediante la explicación de sus usos y luego dejando que actúe el boca a boca.

- **Mejorar la financiación de las compras.**

Ofrecer la posibilidad de pagar en efectivo, con tarjeta, en cuotas, a partir de una determinada fecha o aplazar los pagos sin recargo es una buena vía para mejorar la financiación de las compras. Ofrecer mayores posibilidades facilita la compra a los clientes y aumenta las ventas de la empresa.

- **Comprar reserva de materias primas o productos naturales que podrían ser utilizados por la competencia.**

Una empresa vinícola en un año de escasa cosecha se anticipa a la competencia y compra la mayor parte de la cosecha de uvas a los recolectores del área en el que opera.

### **5- Dificultad de entrada y salida del sector en el que está.**

Ahora bien, ¿Cómo aplicarlo a su empresa? Sólo se precisa de una breve reflexión tras las respuestas a las siguientes cuestiones. Recuerde que sólo será un verdadero análisis si responde con la máxima sinceridad y no se deja llevar por sus deseos sino por la situación real de su negocio:

1. ¿Tiene realmente competidores, o por el contrario ofrece un producto único o exclusivo en el mercado? En caso de ofrecer un producto exclusivo, ¿quiénes serían sus posibles competidores que más se acercasen a su actividad empresarial?

#### **REFLEXIÓN**

- *¿Cuántos competidores operan en su mercado?*
- *¿Cuáles son sus dimensiones?*
- *¿Cómo están creciendo?*
- *¿Todos ofrecen los mismos productos o servicios bajo las mismas condiciones?*

Estas preguntas le determinan cual es su competencia, tanto si es directa (mismo sector, misma actividad y mismo producto) como si es indirecta (mismo sector o diferente, actividad diferente o similar y productos relacionados o afines) y como ésta evoluciona.

Una pizzería familiar de estilo casero y artesanal actúa en la misma zona donde se encuentra un local de la cadena Telepizza. La existencia de competencia es clara, así como la diferencia en dimensiones de ambos negocios. No obstante, el producto que ofrecen ¿es realmente el mismo? No, la pizzería familiar apuesta por un producto casero y de calidad que le permita competir frente a la comida industrial de su competidor. Esa será la ventaja que explote frente a la fuerte compañía Telepizza.

2. ¿Es su producto o servicio lo suficientemente complejo o único para no encontrar otro en el mercado que pueda sustituirlo?

#### REFLEXIÓN

- *¿Considera posible la entrada de productos similares en el sector?*
- *¿Provienen de empresas líderes?*
- *¿Sus precios (productos) están por debajo de la media del mercado?*

No se preocupe si observa que su producto o servicio puede ser fácilmente sustituible, esto no va reñido con que el producto deje de ser rentable.

Esto queda claramente ejemplificado con las marcas de refrescos de cola, nunca sustituirán a las marcas líderes, pero no por ello dejan de ser rentables, potencian como unicidad su buena relación calidad - precio.

3. ¿Impone usted las condiciones a sus proveedores o son ellos quienes las imponen?

#### REFLEXIÓN

- *¿Dispone de proveedores?*
- *¿Posee un producto único o tiene sustitutivos?*
- *¿Si decide cambiar de proveedor le supone un importante coste el cambio?*

El hecho de contar con un fuerte poder de negociación frente a sus proveedores, es decir, poder implantar sus propias condiciones, le llevará a obtener una posición de privilegio que le permitirá obtener una serie de ventajas tales como: fijar fechas de pago, negociar precios, etc. Cuando un producto puede ser sustituido con facilidad sin incidir en las ventas, mayor será su poder de negociación y menor será el coste por cambio de proveedor (todo quedará en un cambio interno no perceptible por la clientela). Si su producto es único recuerde que su poder de negociación actuará a la inversa (los consumidores reclamarán tal producto y no aceptarán otro).

Una heladería que vende helados de fabricación propia puede cambiar de distribuidor de leche sin que tal condición afecte a sus ventas. Se tratará de un cambio interno del que el cliente no tendrá conocimiento. A sus ojos los helados seguirán siendo los mismos. Sin embargo, una heladería - cafetería popular por comercializar los helados de marca Carte D' Or no podrá cambiar con esa facilidad de distribuidor de helados. Los clientes que acuden a ella van con el propósito de consumir Carte D' Or y no cualquier otra marca. Así, y a la inversa del caso anterior, el control sobre el poder de negociación recaerá sobre el distribuidor y no sobre el dueño de la heladería -cafetería.

4. ¿Considera que el mercado en que se encuentra está muy establecido o que por el contrario entran continuamente nuevos competidores?

### REFLEXIÓN

- *¿Se requiere de una alta inversión para entrar en el sector?*
- *¿Están monopolizados los canales de distribución por las grandes compañías?*
- *¿Hay una estricta normativa legal en el sector?*
- *¿Es posible obtener reducciones de precios por grandes volúmenes de compra a sus distribuidores?*

¿Cuál sería la mejor respuesta? No se puede afirmar que una sea mejor que otra, sólo la habilidad gestora del empresario hará sacar partido de una u otra coyuntura. Cuando el mercado es muy competitivo también quiere decir que es un mercado floreciente, en auge, pero en el que hay que estar siempre al día para no ser desplazado. Cuando en el mercado el número de competidores no es muy elevado (mercado concentrado), no hay que pensar que se trate de un mercado en declive, sino de un mercado muy rentable dominado por unos pocos en el que hay que mantener la fidelización de la clientela.

El mercado de las Telecomunicaciones es un mercado de alta inversión, que a pesar de una estricta normativa legal se encuentra prácticamente monopolizado por unas pocas compañías en las que resulta poco probable la reducción de precio a favor del consumidor. Se trata, pues, de un mercado competitivo con grandes barreras de entrada (fuerte inversión para mantenerse) en el que una pequeña empresa que decida entrar no sólo debe realizar una fuerte inversión, sino que, además, debe centrarse y especializarse en un segmento reducido para competir con las grandes compañías ya asentadas.

5. ¿Podría cambiar fácilmente de actividad empresarial o de sector y seguir siendo rentable o le supondría un desembolso desorbitado?

#### REFLEXIÓN

- *¿Existen fuertes obstáculos para la entrada o salida del sector (altas inversiones, competencia elevada...)?*

Esta pregunta hace reflexionar sobre la facilidad o dificultad que presenta la empresa hacia el cambio. Muchas veces los empresarios se ciegan por transformar sus negocios en otros que aparentemente parecen más prósperos y en auge, pero el cambio de una actividad a otra supone en numerosas ocasiones la ruina de la empresa. De ahí, que se considere esencial el conocimiento de las posibilidades y limitaciones de cada negocio, para explotarlas al máximo sin sobreexcederse y sin dejarse llevar por el éxito ajeno.

Una tienda de muebles provenzales no puede de la noche a la mañana cambiar su orientación y convertirse en una tienda de “Todo a 100 pesetas” como consecuencia del éxito que están experimentando. El dejarse llevar por la moda y lo que en un momento parece funcionar no lleva más que al fracaso. Todo negocio dispone de una orientación, una infraestructura, una inversión económica, una plantilla y muchos otros factores que impiden ese cambio tan brusco.

Las cuestiones anteriores constituyen un primer acercamiento al análisis del entorno, no obstante, tal labor precisa de un análisis más minucioso y constante que se centre específicamente en la competencia. A la hora de realizar este análisis ha de tener presente una serie de principios básicos<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Cuadernos Cinco Días: Los principios del marketing. Capítulo 4, Análisis de la demanda y la competencia, Esic.

- Todo competidor que pervive tiene una ventaja única sobre los demás. De otro modo, sería eliminado del mercado.
- Cuanto más se asemejen dos competidores, más fuerte será la competencia.
- Si los competidores son diferentes pero participan en el mismo mercado, entonces cada uno de ellos debe presentar una ventaja distinta con respecto al otro.
- Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio. Tal equilibrio puede existir sólo si cualquier cambio produce fuerzas que tiendan a restaurar la situación original.

Las siguientes cuestiones le ayudarán a desvelar los elementos claves a saber de su entorno competitivo.

- ¿Cuáles son las principales características económicas del sector?
- ¿Qué factores están contribuyendo al cambio en el sector?
- ¿Es un sector atractivo? ¿Y rentable?
- ¿Qué empresas lideran el sector y cuáles están en la cola?
- ¿Quién innovará en el sector?

Con las conclusiones anteriores y esta nueva reflexión, detectará fácilmente cual es su competencia real y así podrá descubrir la situación en la que se encuentra su mercado: sus oportunidades y amenazas. De modo que ¡ manos a la obra!, hay que convertir esas amenazas en grandes oportunidades.

### 3.3. El consumidor

El consumidor es la razón de ser de las empresas, sin su existencia el comercio no sería posible. Ocupa el centro de todas las actividades de marketing y resulta esencial comprender qué le motiva, cómo compra y cómo utiliza los productos adquiridos.

Se entiende por **consumidor** “*aquella persona u organización que hace uso efectivo de un determinado bien o servicio que conlleve el suministro de un bien, transformándolo sustancialmente o eliminándolo físicamente*” (Diccionario Profesional de Marketing).

El consumidor adquiere los productos por muy variadas razones que van desde la utilidad, precio y diseño al mero capricho. Esto hace que el comportamiento del consumidor sea clave para el transcurso de los mercados. Las empresas estudian el comportamiento del consumidor para buscar afinidad con éste, cubrir sus necesidades y así lograr que compren sus productos.

El **comportamiento del consumidor** “*es el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona o una organización desde que se desencadena una necesidad hasta el momento en que efectúa la compra y usa posteriormente el producto*” (James Engel).

El estudio del comportamiento del consumidor es beneficioso tanto para la empresa como para el consumidor.<sup>8</sup>

- Para el consumidor, porque los productos se adaptan a sus necesidades y a los precios que está dispuesto a pagar.
- Para la empresa, dado que el desarrollo de una estrategia comercial adaptada al consumidor incrementará la demanda aumentando así la participación en el mercado y los beneficios de la empresa.

---

<sup>8</sup> Solé Moro, M<sup>a</sup> Luisa (1999): Los consumidores del siglo XXI, Ed. Esic, Madrid.

El consumidor no necesariamente es el *usuario* del producto y/o servicio. A menudo, la compra del producto no la realiza el consumidor final, ni tampoco el comprador es quien toma obligatoriamente la decisión de compra.

La compra de regalos de cumpleaños señala como usuario final y comprador a personas distintas, pues la decisión de compra es tomada por quien regala (comprador) y el producto es consumido por la persona que recibe el regalo (usuario).

En las fiestas navideñas, los juguetes que reciben los niños son comprados por sus padres (compradores). No obstante, la decisión de compra ha sido realizada por los niños que en sus cartas a los “Reyes Magos” describen con detalle el tipo de juguete que desean. En este sentido, los niños son los usuarios de los regalos, pero a su vez son quienes toman la decisión de compra.

El éxito comercial de las empresas responde a un amplio conjunto de factores relacionados entre sí: imagen de marca, calidad, servicio, precio, etc. Estos aspectos carecen de valor si no se ligan al consumidor. El comportamiento de éste marca la dirección de la mayoría de las decisiones y eso lleva a considerar seriamente las características fundamentales de su comportamiento:

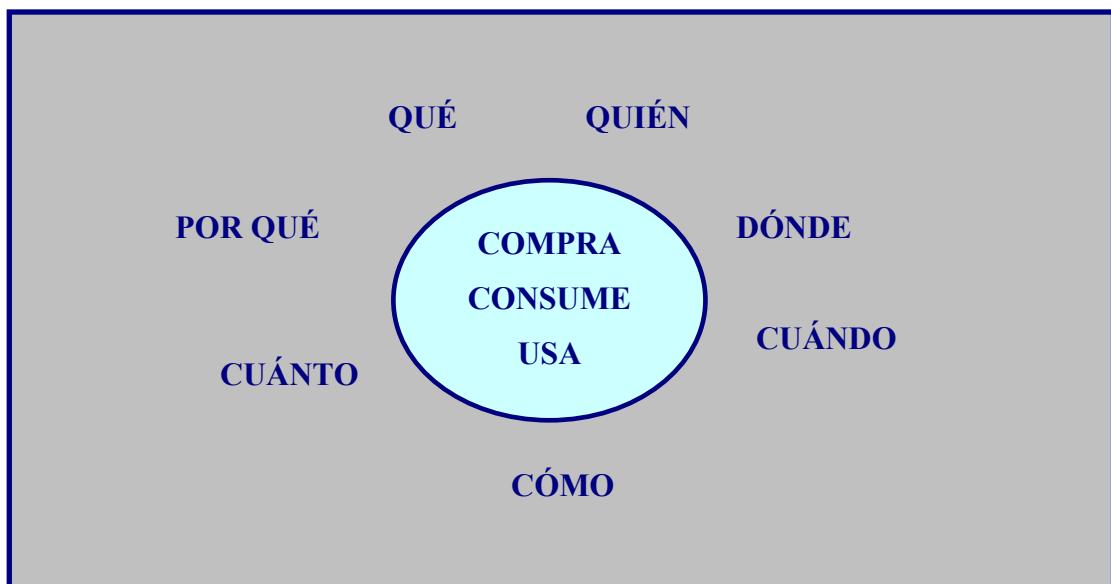
- *Es complejo:* influyen un gran número de variables en la compra de un producto y/o servicio; el cliente puede adquirir un bien y/o servicio por: precio, beneficio que aporta el producto, diseño, tradición, preocupación, status que confiere, etc. Esto explica que un cliente puede comprar el mismo producto a lo largo del tiempo por razones diferentes. Un joven que se independiza y ha de realizar las compras diarias de la casa comprará aquellos productos que consumía en el hogar paterno por tradición familiar. Posteriormente puede variar su criterio de selección a precio y utilidad si su economía es escasa (bajo salario) y tiene que enfrentarse a numerosos gastos.
- *Cambia con el ciclo de vida del producto:* (*se profundizará en este apartado en el Capítulo 4*) a medida que el producto se consolida en el mercado y alcanza su madurez, los consumidores llevan a cabo un proceso de aprendizaje y adquieren una mayor experiencia sobre las características y beneficios del producto (teléfono móvil).
- *Varía según el tipo de productos:* no todas las decisiones de compra requieren de mucho tiempo. Esto depende del tipo de producto que vaya a adquirir (productos de bajo riesgo- café, cuaderno- o productos de alta implicación- coche, vivienda).

Junto a estos rasgos propios del consumidor la empresa tiene que prestar especial atención a otro núcleo de factores también condicionantes de la decisión de compra:

- Las *características del producto* (calidad, diseño, precio, aplicaciones).
- Las *características del vendedor* (calidad de las explicaciones, cantidad de información proporcionada, simpatía y trato, confianza que transmite, sugerencias).
- Las *características de la situación de compra* (tiempo disponible, clima, época del año).
- Las *características propias del comprador* (internas y externas, perfil sociológico, económico, hábitos).

La respuesta a todas estas preguntas le proporcionarán una valiosa información para la gestión del marketing. Para que el conocimiento sobre el consumidor y su comportamiento sea completo debe concluir con estas cuestiones que sintetizan lo más destacable de todos los datos previamente recopilados.

- 1) ¿Qué compra?
- 2) ¿Quién compra?
- 3) ¿Por qué se compra?
- 4) ¿Cómo compra?
- 5) ¿Cuándo compra?
- 6) ¿Dónde compra?
- 7) ¿Cuánto compra?



### 3.4. La investigación de mercados

En muchas ocasiones la información necesaria ha de ser buscada, porque no se dispone de ella. *La información es la piedra angular de las decisiones de gestión*: una buena información elimina muchos posibles riesgos a la hora de tomar decisiones. Por ello, cuanto mejor conozca los gustos y preferencias de los consumidores, la posible reacción de los competidores, los motivos de compra o el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto, menor riesgo de equivocaciones habrá en las decisiones a tomar.

La obtención de información es una tarea que ha de organizarse y jerarquizarse por prioridades.

#### - EL CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN COMERCIAL<sup>9</sup>

El *Diccionario Profesional de Marketing* define la investigación de mercado como: “Recopilación y análisis sistemático y objetivo de datos que son esenciales para determinar y resolver problemas de marketing. La investigación de mercado forma el nexo de unión entre el consumidor, el comprador industrial y los actores públicos por una parte y el “marketeador” por otra. Se usa información para detectar y definir oportunidades y amenazas de marketing; generar, depurar y evaluar decisiones y actividades; supervisar a lo largo del tiempo resultados conseguidos; e incrementar la comprensión del marketing como proceso. En la investigación de mercado, se detallan las necesidades de información a fin de permitir el más adecuado análisis; se especifica también el método de recopilación de datos y la ejecución del trabajo de campo. Luego se analizan los datos y se comunican los resultados, conclusiones e implicaciones”.

En el caso de la PYME los propios vendedores u otras personas de la empresa serán quienes a menudo lleven a cabo las tareas de investigación comercial, aunque muchas veces esta labor la realicen de manera casi intuitiva.

---

<sup>9</sup> La Investigación de mercados, Principios de marketing. Cuadernos 5 Días. ESIC

Los objetivos más frecuentes de la investigación comercial son los siguientes<sup>10</sup>:

## OBJETIVOS INVESTIGACIÓN COMERCIAL

### **1) Análisis cualitativo del mercado**

- *¿Quién compra?*
- *¿Por qué compra?*
- *¿Quién influye en la compra?*
- *¿Cuáles son las actitudes de los consumidores?*
- *¿Cuáles son las intenciones de los consumidores?*
- *¿Cuáles son sus opiniones, creencias, etc.?*

### **2) Análisis cuantitativo del mercado**

- *Demandas potencial del mercado*
- *Demandas de la empresa y del mercado*
- *Determinación de zonas de venta*
- *Tendencia del mercado*
- *Análisis de venta*
- *Precios, etc.*

### **3) Análisis de productos**

- *Posibilidades de nuevos productos*
- *Posibilidades de los productos existentes*
- *Modificación de productos*
- *Envases y presentación*
- *Prueba de productos, etc.*

## OBJETIVOS INVESTIGACIÓN COMERCIAL

---

<sup>10</sup> Ortega, E: Manual de investigación comercial. Pirámide. Madrid.

## OBJETIVOS INVESTIGACIÓN COMERCIAL

### 4) Análisis de la publicidad y promoción

- *Medios publicitarios*
- *Medios promocionales*
- *Asignación de presupuestos*
- *Medida de la eficacia publicitaria*
- *Medida de la eficacia promocional, etc.*

### 5) Análisis de la distribución y de las ventas

- *Canales de distribución*
- *Costes de distribución*
- *Organización de las ventas*
- *Nivel de existencias*
- *Situación de los almacenes*
- *Formas de retribución e incentivos, etc.*

### 6) Análisis económico y de la competencia

- *Previsión a medio plazo*
- *Previsión a largo plazo*
- *Nuevas inversiones*
- *Posición presente y futura de la competencia, etc.*

## - LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

La información la podemos obtener a través de dos tipos de fuentes:

- **Las primarias** son las obtenidas mediante investigación directa. Las maneras de obtener este tipo de información son múltiples y muy variadas. El cuadro inferior es un caso ilustrativo de las más frecuentes.
- **Las secundarias** son las obtenidas de estadísticas, documentos, informaciones bibliográficas, etc. Es decir, toda aquella información que ya ha sido elaborada con anterioridad. Éstas fuentes nos proporcionan el marco general de referencia, sugieren hipótesis iniciales y sirven como herramientas para preparar investigaciones primarias<sup>11</sup>.



<sup>11</sup> Vázquez, R. Y Trespalacios, J.A.: Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Cívitas, Madrid.

La información primaria se clasifica en cuantitativa, cualitativa, según periodicidad y según el método de obtención. Estas técnicas son las más usuales pero no las únicas, una vez recogida la información hay que elaborarla, contrastarla y analizarla haciendo uso de herramientas estadísticas. Toda la información recopilada generará una base de datos de gran utilidad para su empresa, pero recuerde que toda base de datos para ser útil ha de estar en continuo proceso de actualización.

Cualquier pequeño o mediano empresario puede realizar un sencillo cuestionario para conocer más y mejor a sus consumidores. Una simple hoja entregada tras una compra o contratación pidiendo su amable colaboración podría ser un buen comienzo. Otra vía muy empleada es la utilización de cupones en los que se indica para más información rellene este cupón o similares. Con toda esta información recopilada puede crear una base de datos que le permitirá llegar de modo directo a sus clientes, ofertar productos adaptados a sus gustos y remodelar su oferta.

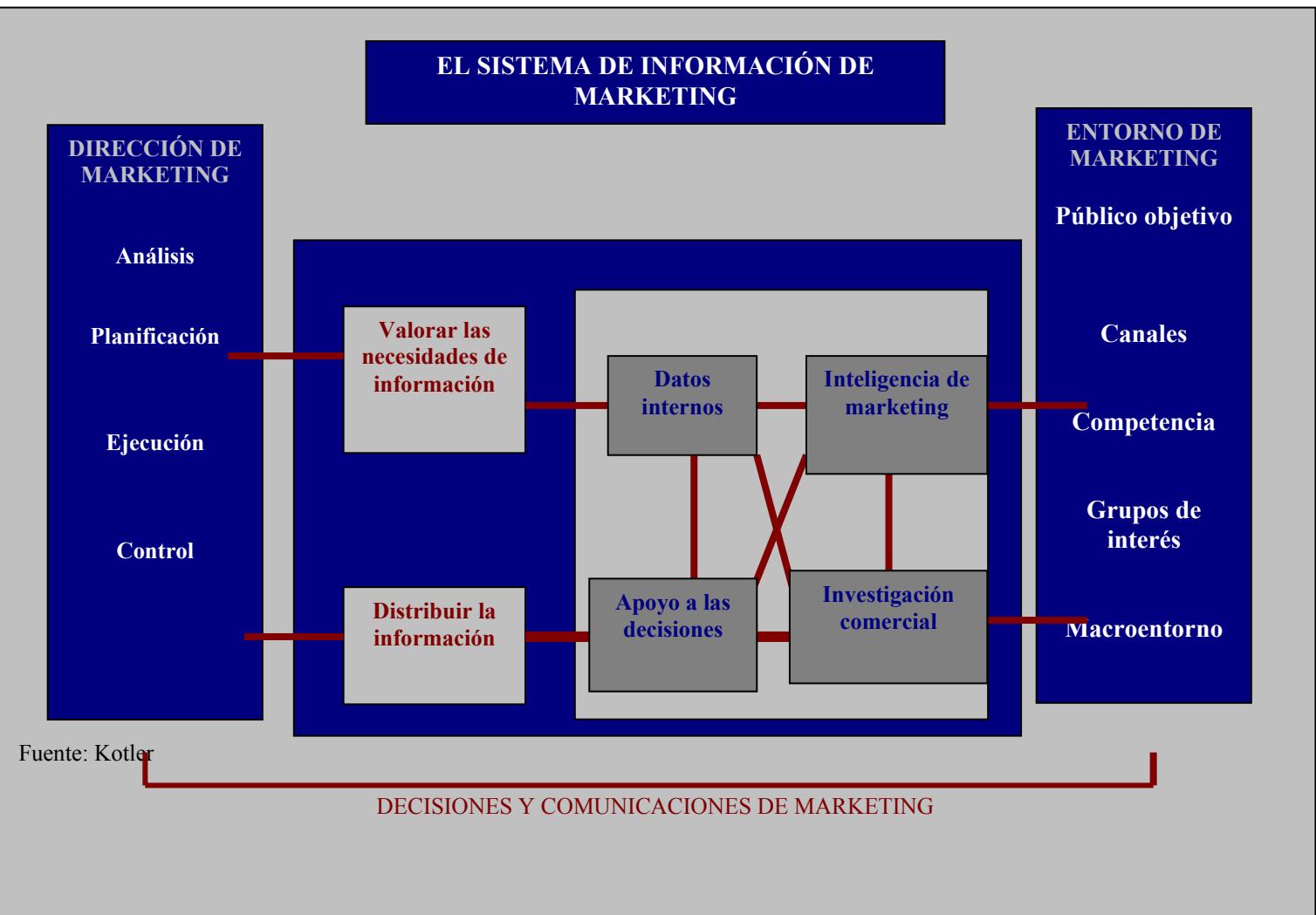
### - EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING (SIM).<sup>12</sup>

La información y organización que se precisa para las actividades de marketing ha de entenderse como un sistema integrado, como un conjunto de canales y procesos que permiten obtener, registrar y contrastar datos para convertir ese flujo de datos en valiosa información.

El Sistema de Información de marketing, SIM, inicia su actividad señalando las necesidades informativas de la empresa (Véase grafico página siguiente). Continúa recopilando esa información, “inputs”, procedente tanto de fuentes internas como externas, que se introduce en bases de datos para generar flujos de información que son administrados a las distintas áreas de la empresa en función de sus demandas y necesidades informativas. Dicha información después de ser estudiada, elaborada y estructurada se utiliza para múltiples funciones: apoyar decisiones, desarrollar funciones de control y evaluación o para puntos específicos de la investigación comercial (público objetivo, competencia, grupos de interés, etc.).

---

<sup>12</sup> Los principios del marketing. Cuadernos de Cinco Días. ESIC



## **Recuerde**

Su empresa se desarrolla y trabaja en un entorno empresarial concreto en el que operan otras empresas, algunas de ellas se dedicarán a su misma actividad comercial. Por ello, aunque disponga de una clientela estable y su negocio marche bien es necesario que estudie su competencia para medir las oportunidades y posibles riesgos que puedan afectarle. La competencia no sólo debe entenderse como una amenaza que le lleva a controlar sus movimientos, constituye también un inmenso foco de experiencias del que puede aprender mucho.

La necesidad de detectar y señalar a los competidores es importante porque constituye un punto de referencia para permanecer en el sector. Como dijo el profesor Jean Claude Larreché, no basta con “hacer las cosas bien”, hay que hacerlas “mejor que los competidores actuales”, para mantener a los consumidores y seguir siendo atractivos, y “mejor que los competidores potenciales” para asegurar la continuidad de la empresa en el futuro.

La lucha por el mercado da lugar a diferentes situaciones competitivas que vienen marcadas por la oferta o por la demanda. Tres son los casos posibles de competencia según el mercado: monopolio, oligopolio y competencia perfecta.

Para continuar en el mercado no basta con conocer a sus competidores. La información que ha recopilado debe servirle para reflexionar y desarrollar una política comercial que le sitúe por delante. Las formas más habituales de evitar la ofensiva competitiva son entre otras: Ampliar la línea de productos, incluir nuevos modelos o marcas antes que los competidores, mantener precios bajos en los modelos similares a los ofrecidos por los competidores, firmar exclusivas con proveedores y distribuidores, etc.

Junto al análisis de la competencia ha de tener presente las barreras de entrada y salida del sector que pueden marcar el porvenir de su empresa. Así, ha de reflexionar sobre la facilidad de entrada al sector, la existencia de muchos/ pocos competidores, el poder de negociación frente a proveedores y clientes, y la facilidad o dificultad que presenta la empresa hacia el cambio.

De todo ello, obtendrá un conocimiento más preciso sobre su competencia, la situación en la que se encuentra su mercado y, por consiguiente, sus oportunidades y amenazas.

El consumidor es el centro de todas las actividades de marketing, por lo que es esencial comprender qué le motiva, cómo compra y cómo utiliza los productos adquiridos.

El estudio del comportamiento del consumidor beneficia tanto a la empresa como al consumidor. Al consumidor, porque los productos se adaptan a sus necesidades y a los precios que está dispuesto a pagar. Y a la empresa, porque le permite desarrollar una estrategia comercial adaptada a las necesidades del consumidor que incrementará la demanda, aumentando así la participación en el mercado y los beneficios de la empresa.

El conocimiento del consumidor no sólo implica investigar su comportamiento, que es complejo, que cambia con el ciclo de vida del producto y que varía según el tipo de producto, además, es necesario señalar otros aspectos fundamentales como: qué compró, quién lo compró, por qué, cuándo, cómo y dónde. De esta forma se podrá entenderlo mejor y adaptarse a él.

La información es la piedra angular de las decisiones de gestión: una buena información elimina muchos posibles riesgos a la hora de tomar decisiones. La obtención de información es una tarea que ha de organizarse y jerarquizarse por prioridades.

La investigación comercial parte del conocimiento y registro de hechos, de los que se comprueban hipótesis sobre el funcionamiento interno, el mercado y el entorno exterior. Los objetivos más frecuentes de la investigación comercial son: análisis cuantitativo del mercado, análisis de productos, análisis de la publicidad y promoción, análisis de la distribución y de las ventas y, análisis económico y de la competencia.

La información puede obtenerse a través de dos tipos de fuentes: las primarias que proporcionan información obtenidas mediante investigación directa. Y las secundarias en las que la información procede de estadísticas, documentos, información bibliográfica, etc.

## CONSUMIDOR<sup>13</sup>

- CONSUMIDOR: aquella persona u organización que hace uso efectivo de un determinado bien o servicio que conlleve el suministro de un bien, transformándolo sustancialmente o eliminándolo físicamente.

\* *Consumidores orientados desde el exterior.*

Grupo de consumidores que permiten que su comportamiento de compra se vea influido acusadamente por las normas y valores personales de las personas de su entorno.

\* *Consumidores orientados desde el interior.*

Grupo de consumidores que tienden a ver su comportamiento de compra se controlado por normas y valores personales más por la norma del entorno.

“Comprador” y “usuario” son término que con frecuencia se utilizan como sinónimos y no presentan un mismo significado. Si bien es verdad que el consumidor puede ser usuario de un producto y/o servicio no siempre se produce esta situación. En muchas ocasiones compramos un producto (actuamos como compradores) para otras personas- cumpleaños, bodas, comuniones, etc.- quienes utilizarán ese producto y/o servicio. Distingamos, pues, ambos términos de forma precisa y clara:

---

<sup>13</sup> Diccionario profesional de marketing (1999), Ed. CISS, Valencia.

- **COMPRADOR**: persona u organización privada o pública que adquiere en propiedad, alquila o toma arrendamiento financiero de productos.

\* *Comprador empresarial.*

Aquella organización que compra productos a otras organizaciones porque éstos son necesarios, directa o indirectamente, para su propio proceso de producción.

- **USUARIO**: aquella persona que hace uso efectivo de un determinado bien o servicio; aquella organización que incorpora un determinado bien o servicio en su proceso productivo. Existen varios tipo de usuarios:

\* *Usuario final.*

Usuario final o consumidor final de un producto específico. En la mayoría de los casos identifica al consumidor.

\* *Usuarios mayores.*

Usuarios de un producto o marca específico que consume unas cantidades considerablemente de él, que el consumo medio de todos los usuarios de ese producto (medio dentro de un período específico).

\* *Usuarios medios.*

Usuarios de un producto o marca en particular, cuyo nivel de consumo se encuentra entre los de los consumidores mayores y los consumidores menores.

\* *Usuarios menores.*

Usuarios de un producto o marca en particular que consumen cantidades considerables menores de ese producto o marca, que el consumo medio del conjunto de los consumidores de tal producto, medido en un período en particular.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Barreras de entrada:** dificultad de incorporación de nuevos oferentes o distribuidores en un mercado específico. Tal barrera la levanta, en su mayor parte, una combinación de factores económicos y estratégicos. Podemos pensar en factores tales como la magnitud de las inversiones, la tecnología etc.
- **Ventaja competitiva (ventaja diferencial):** habilidad especial de una organización que es relevante para sus actividades y con la que los competidores cuentan en menor grado. Esto incluye los conocimientos tecnológicos, control de costes o aspectos del servicio. Si la habilidad es relevante para un periodo más largo y no puede emularse por otras organizaciones, entonces se llama ventaja competitiva sostenible.
- **Integración:** proceso mediante el cual las organizaciones van a emprender actividades en una o más secciones del sector de la industria.
- **Oligopolio:** forma de mercado en la que solamente los principales proveedores ofrecen un producto (homogéneo o heterogéneo). Dependiendo del grado de heterogeneidad del producto, cada proveedor, en esta forma de mercado, es más o menos libre de determinar su propio precio de venta.
- **Competencia pura:** forma de mercado en la que un número relativamente grande de proveedores ofrece en el mercado un producto preferentemente idéntico (ejemplo de esta situación es la que mantienen las compañías de telecomunicaciones que ofrecen prácticamente los mismos servicios de telefonía e Internet).
- **Competencia potencial:** oferentes todavía no presentes en un segmento de mercado en particular, que constituyen una potencial amenaza para los oferentes actuales bien por unas bajas barreras de entrada en el mercado en cuestión, bien por el desarrollo de producto sustitutivos atractivos o por expectativas atractivas de rentabilidad.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Encuesta omnibus:** encuesta general al grueso de los consumidores.
- **Técnicas proyectivas (técnicas de preguntas indirectas):** grupo de técnicas usadas en investigación de la motivación, en las que un encuestado se enfrenta a un estímulo ambiguo (una palabra, una imagen etc.) y a la que el encuestado puede reaccionar libremente. El supuesto es que en la reacción al estímulo ambiguo, al estructurarlo y al dar significado a su contenido, el encuestado revela algo de sus valores, motivos, necesidades o personalidad. Las técnicas proyectivas incluyen el test de asociación verbal, completar frases, narración de relatos, etc.
- **Grupos de interés:** locución empleada para referirse a todas las partes o personas interesadas de una u otra manera en una organización, incluyendo el gobierno, los consumidores, el comercio, los proveedores, el personal y los financiadores.
- **Paneles:** grupo fijo de unidades (personas, hogares, comercios, empresas, etc) en el que permanentemente o muy frecuentemente, tienen lugar estudios con relación a las mismas variables. De esta manera se pueden detectar los cambios a lo largo del tiempo.
- **Público objetivo:** grupo de personas u organizaciones al que determinada organización orienta sus actividades. Es decir, grupo al que se orientan todas las acciones de la empresa para que adquieran los productos/servicios de la empresa (en los anuncios de pañales para niños, el público objetivo está formado por madres, padres o parejas que tengan bebés, pues son este grupo de personas quienes consumen el producto para sus hijos).

## BIBLIOGRAFÍA

- Manual A – Z de marketing (2000), Ed. Esic Praxis, Valencia.
- Solé Moro, María Luisa (1999): Los consumidores del siglo XXI, Ed. ESIC, Madrid.
- Martín Antoraz, Pablo (1999): Marketing sin Bla, Bla, Bla...2, Ed. Ciss Praxis, Valencia.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M (1999): Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio, Ed. PMP, Bilbao.
- Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.
- Sainz de Vicuña, J. M (1996): El plan de marketing en la práctica. Ed. ESIC, Madrid.
- Suárez, J.M. (1996): “La comprensión del marketing y sus procesos” en Los principios del marketing. ESIC.Madrid.
- Hopkins, Tom (1987): Dominando el arte de vender, Ed. Maeva-Lasser, Madrid.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO. RECURSOS Y POTENCIALIDADES**

Este capítulo lo dedicaremos a analizar los recursos y las potencialidades de nuestra empresa con el objeto de determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades internas. Los resultados nos permitirán delimitar los objetivos y estrategias adecuados a nuestras posibilidades y, en consecuencia, establecer un diseño coherente de las políticas de marketing. Por ello, los puntos clave que vamos a considerar son:

- **Reflexione sobre su proyecto**
- **El plan de producto**
- **El plan de distribución**
- **El plan de ventas**
- **El plan de precios**

Todo ello, en relación con los factores que analizamos en el capítulo 2.

### **Objetivos del capítulo**

Para analizar la situación interna, en primer lugar, haremos un repaso de nuestros recursos, capacidades y expectativas; reflexionaremos sobre lo realizado hasta el momento (objetivos fijados, políticas desarrolladas y resultados obtenidos) y realizaremos un inventario de nuestros recursos. Este análisis nos permitirá determinar cuales son nuestras carencias y puntos débiles así como las potencialidades de que disponemos.

Una vez que conocemos el entorno en que nos movemos (capítulo 3) y nuestros recursos y capacidades, estaremos en disposición de plantear las acciones más adecuadas que deberemos desarrollar en los principales factores con que nos movemos en el mercado: los productos o servicios, las formas más idóneas de hacerlos llegar a los consumidores y clientes, los criterios de ventas a emplear con los precios más ajustados a nuestros costes de producción y la capacidad adquisitiva de los clientes.

## 4.1. Reflexione sobre su proyecto

El capítulo anterior lo hemos dedicado a detectar las amenazas y oportunidades del mercado que comparte con sus competidores. Esto le ha permitido hacerse una idea cabal de las amenazas que se ciernen sobre su empresa, pero también las oportunidades de que dispone para conseguir un desarrollo estable.

Con este análisis de su entorno, seguro que ha obtenido una nueva perspectiva de su empresa, más real, y también le habrán surgido ideas para poner en práctica. Ahora es el momento de hacer una nueva reflexión sobre cuál es en esencia el contenido de su actividad, qué es lo que sus clientes esperan de su empresa y de qué forma puede servirlos mejor. En otras palabras, es el momento de mirar a sí mismo desde una perspectiva crítica para extraer sus propias fortalezas y debilidades (análisis interno).

Ha de reflexionar acerca del transcurso de su actividad y ver si lo que está haciendo está bien encaminado. Para ello, le sugerimos que tome papel y lápiz y haga un examen de su situación.

### ANÁLISIS INTERNO

#### 1. ¿Cuál es su misión?

Recuerde lo expuesto en el capítulo 2, la determinación de la misión es importante porque marca la filosofía que debe impregnar todas las acciones de la empresa. Si no dispone de una misión claramente definida tampoco podrá fijar un rumbo certero y coherente a su empresa.

#### 2. ¿ Dispone de una estructura financiera equilibrada?

Las empresas necesitan disponer de una estructura financiera equilibrada para hacer frente a los momentos en que los recursos son más difíciles de lograr.

Es necesario disponer de un flujo de ingresos constante y algún remanente de liquidez para que no se resienta la capacidad de actuación de la empresa y compensar las épocas de menor actividad

## ANÁLISIS INTERNO

### 3. ¿A qué mercado se dirige y con qué producto?

La empresa no sólo tiene que preocuparse del momento presente, también debe mirar hacia el futuro. La empresa puede gozar de una buena situación económica, pero tal situación no es incompatible con un estudio de las posibilidades de expansión, la inclusión de nuevas gamas de productos o el dirigirse a nuevos consumidores. Cómo decíamos en el capítulo 3 el entorno evoluciona y la empresa ha de adaptarse a él porque si no se tienen miras de futuro y renovación se corre el riesgo de quedar desfasado y ser superado por otras empresas.

### 4. ¿Posee los recursos humanos y los materiales necesarios?

Revise las actividades y acciones que desarrolla su empresa y a continuación haga un inventario de los materiales de que dispone. Observe a su personal y mida la capacidad de trabajo del mismo porque el personal es, frecuentemente, el mayor capital inexplorado de la empresa. Redistribuya las tareas y consiga la colaboración de su plantilla en las tareas del marketing.

### 5. Presencia física del edificio, entorno y ubicación geográfica

Una sede situada en una buena zona genera más expectativas y goza de más caché que otra ubicada en una zona de menor prestigio. Pero, también es importante tener en cuenta otros factores de especial relevancia como: comunicaciones y accesos, terrenos disponibles, infraestructura, etc.

### 6. ¿Cumple con los plazos de entrega?

Para el cliente cumplir con los plazos y estipulaciones acordadas son tan importantes como la reputación profesional a la hora de contratar a su empresa y no elegir a otra.

### 7. ¿Su producto está realmente acorde a las necesidades del mercado?

No se trata de producir un producto que cubra una función concreta demandada por los consumidores. El producto debe también adaptarse a las necesidades y características de éstos en otros muchos factores como: precio, envase, diseño, calidad o funcionalidad. Será la suma de todas estas características las que aportará un producto realmente adaptado a las características de sus consumidores.

## ANÁLISIS INTERNO

### 8. ¿Sus costes son competitivos?

Para determinar el precio de los productos se tiene en consideración las características del producto, la imagen que ofrece, tipo de público al que se dirige y nivel adquisitivo de éste y los costes de producción. Este último punto resulta esencial porque el precio marcado para el producto ha de ser rentable para la empresa (en relación a los costes de producción) y competitivo (en relación a los precios de productos similares de la competencia).

### 9. ¿Su sistema de distribución es el adecuado? ¿Está actualizado o se ha quedado obsoleto? ¿Está presente en los canales de distribución que más venden? ¿Son buenas sus relaciones con los distribuidores?

Señalábamos en la pregunta 6 la importancia de los plazos de entrega y su impacto en el consumidor. La distribución asegura que los productos lleguen a tiempo al lugar correcto y en las condiciones apropiadas. Un buen sistema de distribución garantiza el cumplimiento de los plazos de entrega acordados. La distribución también resulta importante en lo que se refiere a la presencia del producto en los puntos de ventas. Ha de asegurarse que el producto esté presente en los canales de distribución que más venden.

### 10. ¿Tiene una buena comunicación tanto en la empresa como con el exterior? ¿Hace uso de los medios adecuados para llegar a nuestros clientes? ¿Va en consonancia la comunicación de la empresa con la imagen que pretende transmitir?

La comunicación es necesaria tanto con los empleados como con los clientes. A los primeros, para obtener mayor productividad (deben saber lo que se espera de ellos) a los segundos, para dar a conocer los productos y transmitir una imagen notoria de la empresa. Si no conocen el producto difícilmente lo comprarán.

Las respuestas a estas preguntas le ayudarán a determinar sus fortalezas y debilidades. Le indicarán qué aspectos están bien planteados y qué otros debe mejorar. El siguiente paso es, mediante una actitud positiva, convertir esas debilidades en fortalezas. No olvide que su mayor baza es conocer sus propios fallos porque no hay mejor arma que el auto - análisis.

Veamos mediante un ejemplo cómo sería la aplicación de las cuestiones anteriores.

Una pequeña empresa productora de dulces tiene como objetivo vender 500 dulces diarios. Opera en el mercado de la alimentación y se dirige al consumidor final, así como a otros negocios que requieren de este servicio: cafeterías, supermercados y pastelerías. Sus productos son artesanales y presentan un envase de diseño sencillo acorde a la imagen que la empresa pretende transmitir. Ocupa una posición líder en el mercado marcada por la buena relación calidad - precio de sus productos. Su emplazamiento físico no es el adecuado porque se encuentra muy alejada de los negocios y supermercados a los que distribuye. Asimismo, las comunicaciones no son buenas y carece de espacio para posibles ampliaciones futuras. Su estructura financiera es, sin embargo, sólida y estable. Lo que le permitirá afrontar períodos de ventas escasas.

La empresa ha detectado tras su análisis interno que a pesar de su buena posición en el mercado presenta ciertas carencias que si las explotase adecuadamente incidirían en los beneficios futuros y actuarían como barreras de entrada hacia posibles competidores. Así, consciente de la importancia de una buena política de comunicación e imagen dota a sus empleados de uniformes, renueva los envases de sus productos y desarrolla degustaciones para extender la marca gracias al boca-oreja (consolidación de la marca, el cliente suele comprar lo que conoce). Estudia, asimismo, el traslado de la empresa a un emplazamiento mayor con facilidades de comunicación, lo que le facilitaría cumplir con los plazos de entrega y ahorraría costes, y espacio suficiente para posibles ampliaciones.

La empresa productora de dulces lo que ha hecho es reflexionar sobre su actividad comercial para ver si estaba operando adecuadamente. Este análisis le ha permitido conocer la situación real en la que trabaja, detectar aquellos puntos que debía mejorar y desarrollar pautas de acción para solventarlos.

Para obtener un conocimiento más profundo y detallado de su actividad empresarial, y con objeto de sacar el mayor partido posible, ha de considerar otra serie de aspectos que deben ser contrastados con los de su competencia para que tengan validez.

#### A) Si su empresa se encuentra en fase de introducción:

\* **Mantener una filosofía empresarial innovadora**

\* *Adaptarse con facilidad al entorno.*

\* **Contar con una dirección flexible y creativa.**

\* *Es imprescindible que su misión y cultura empresarial sean claras y estén bien definidas*

\* **Su organización debe ser eficiente y para ello resulta fundamental contar con pocos niveles de jerarquización**

\* *Ofrecer productos y servicios de alta calidad*

\* **Estar fuertemente orientados al mercado/ cliente**

\* *Poseer una solvencia financiera que posibilite una mayor acción*

\* **Poseer unos costes competitivos**

\* *Dar y recibir información y comunicación de calidad*

En este sentido, una papelería del centro de la ciudad decide competir ofreciendo a sus clientes materiales escolares de fabricación ecológica (filosofía innovadora y orientación al entorno: “sociedad ecológica”). Su plantilla queda conformada por tres empleados con una función claramente definida: dependiente, encargado del almacén y contable (pocos niveles de jerarquización y organización eficiente). Se les hace saber lo que se espera de ello y cómo han de tratar al cliente. La comunicación entre empleados y dueño es, por tanto, directa (comunicación clara y fluida). Sus productos son innovadores, originales y de materiales de calidad (productos competitivos y de calidad).

**B) Si su empresa es nueva:**

\* **Debe establecer unos objetivos reales de acuerdo con las posibilidades.**

\* Ha de responder honestamente a los puntos citados al comienzo del epígrafe sobre su situación para ver donde se encuentra, dónde quiere llegar y cómo va a lograrlo. Le servirán de guía para marcar las pautas de su plan de marketing. No olvide que aunque este capítulo nos centramos en el análisis interno no debe dejar de lado el entorno, pues, ambas realidades no se dan por separado, sino que interactúan. De modo, que una influye en la otra y viceversa.

## 4.2. Plan de productos

Una vez estudiadas las relaciones de la empresa con su entorno, conocidas las amenazas y oportunidades, dispone de información precisa y relevante que le permitirá tomar nuevas decisiones en otras áreas. Es el momento de centrarse y profundizar en varias de ellas: producto, distribución, ventas y precio.

Conocer a fondo los productos de la empresa permite gestionarlos de manera adecuada para obtener su máxima rentabilidad. En ocasiones, los productos suelen ser muy parejos a los de la competencia, este es uno de los grandes dilemas que multitud de pequeños empresarios se plantean incesantemente. El continuo cambio del mercado y la continua amenaza de las multinacionales parece tener asustados a muchos empresarios. La primera regla de oro es nunca compararse con las multinacionales, sino buscar un segmento de mercado rentable y ello implica conocer sus productos.

Sólo mediante la especialización, podrá hacerse su hueco en el mercado. Si bien, las grandes compañías ofrecen gran variedad de productos, no pueden especializarse y profundizar en cada uno de ellos, esta debilidad que presentan resulta una gran oportunidad para las PYMES. La especialización en un determinado servicio y/o área pueden ofrecer y cubrir aquellas necesidades concretas de los consumidores que los grandes no pueden.

Así, sería inútil que la empresa familiar “Chocolates Suizo” se comparase continuamente con Nestlé y aspirase a obtener sus mismos beneficios. “Chocolate Suizo” debe en primer lugar elaborar un análisis de sus productos y las condiciones en que se comercializan. Los motivos son los siguientes:<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> El producto, Principios de marketing. Cuadernos 5 Días. ESIC

- *Toda empresa presente en el mercado, lo está en la medida en que dispone de uno o varios productos con los que se dirige a los posibles compradores para satisfacer sus necesidades e inquietudes.* Esto implica que se conozcan en profundidad y los enfoquen correctamente hacia lo que sus clientes reclaman.
  
- *Además, los productos no son simplemente un objeto de venta, son un medio que expresa valores y argumentos mediante el envase, la etiqueta, la imagen, etc.* El valor del producto para el cliente se centra en su capacidad de solucionar problemas. En este sentido el ordenador es vendido como una herramienta de trabajo que ahorra tiempo y tiene gran capacidad para gestionar y almacenar información.

La necesidad de conocer los productos se debe, pues, a la prioridad de orientarlos hacia la solución que los clientes demandan. Y para conseguir tal efecto se hace preciso analizar una serie de variables como: características del producto, segmento al que se dirige, mercado en el que actúa, competencia y rentabilidad, que determinarán su posicionamiento.

El posicionamiento definirá acciones que se llevarán a cabo para comercializar el producto sin olvidar las acciones que emprende la competencia, pero ajustándose a la orientación concreta del producto y las posibilidades de la empresa.

Las empresas no disponen de un único producto, por el contrario trabajan con varios que les permiten llegar a distintos públicos y/ o cubrir distintas necesidades. Esta condición exige gestionarlos cuidadosamente para que los beneficios se equilibren y unos productos contribuyan a mejorar otros.

La BCG, es el instrumento que permite gestionar los distintos productos de la empresa. Parte de una visión conjunta que comprende la posición de cada uno en el mercado para, posteriormente, centrarse en cada uno de manera más particular. Y atendiendo a la situación concreta de cada uno buscarle el mayor rendimiento.

Para utilizar este instrumento es imprescindible desarrollar un breve análisis que señale las características esenciales de la empresa (situación, productos, valores, ventajas competitivas, mercado, consumidor, etc. tal como vimos en los capítulos anteriores). Estos datos contribuyen a diseñar la matriz BCG con la que se obtiene la situación específica de cada producto. Un contexto significativo que propicia un marco adecuado para la toma de decisiones y gestión de los productos.

### Análisis y diagnóstico

- **Tipos de productos:**

- Cacao soluble
- Chocolatinas rellenas
- Chocolate con leche
- Chocolate puro
- Bombones

- **Valores más apreciados:**

*Chocolates Suizo* tiene un fuerte arraigo en su zona. Su chocolate es considerado como “el chocolate de siempre”. Tiene un importante valor social por su tradición.

## Análisis y diagnóstico

### - **Principales desventajas:**

Influencia de las marcas multinacionales en los consumidores, distribuidores y establecimientos:

- *Consumidores:* los niños, principales consumidores del producto, se inclinan hacia las grandes marcas seducidos por su publicidad y promociones.
- *Distribuidores:* dificultad de encontrar distribuidores interesados en sus productos más allá de su mercado provincial. A los distribuidores les resulta más sencillo trabajar con marcas que operan a nivel más global (nacional, internacional, etc.)
- *Establecimientos:* demandan primeras marcas que resulten fáciles de vender y sean conocidos por todos.

### - **Frenos al consumo:**

La tendencia actual a llevar una alimentación equilibrada y cuidar la línea hace que el cacao en todas sus variedades se elimine de la compra habitual.

### - **Amplitud mercado:**

El mercado al que está orientada la empresa es al consumidor final. En su área local este mercado es preferente, puesto que es líder y la marca está consolidada.

## Análisis y Diagnóstico

### - Características de los consumidores:

Se distinguen dos grupos fundamentales:

- *Niños y jóvenes:*
  - Presentan un consumo habitual (desayuno, merienda, etc.)
  - Consumen especialmente cacao soluble, chocolatinas y chocolate con leche.
  - La compra es impulsiva y frecuente.
- *Adultos:*
  - La frecuencia de consumo es menor.
  - Los productos más consumidos son el chocolate puro y los bombones.
  - Su compra es más reflexiva y esporádica.

### - Consumidores potenciales:

Los consumidores actuales abarcan todos los segmentos, por tanto, se buscará incrementar el consumo (que los adultos, por ejemplo, tomen chocolate con más frecuencia. Que pasen de una compra mensual a dos o más).

### - Rentabilidad por productos:

La empresa cuenta con una extensa gama de derivados del cacao, pero no todos esos productos le son rentables (la BCG le escenifica la rentabilidad de cada uno en conjunción con otras variables. La veremos a continuación).

Partiendo de esta información y teniendo en cuenta la situación del mercado a través de dos criterios, tasa de crecimiento del negocio y posición competitiva en el mercado, se elaborará la matriz.

- **La tasa de crecimiento del mercado o negocio;** es la medida que *determina si va aumentando o disminuyendo el mercado en el que opera la empresa*, es decir, marca como crecen las ventas del sector. En la matriz BCG está delimitada por dos variables: alta tasa de crecimiento y baja tasa de crecimiento.
- **La posición competitiva o participación en el mercado;** es el *tamaño del segmento de mercado que corresponde a la empresa dentro del mercado global en relación al principal competidor*. Por ejemplo, la empresa de transportes Martín tiene un 5% del mercado en el que actúa. El resto de sus competidores se reparten el otro 95% de la clientela de forma muy atomizada, donde el principal competidor alcanza una cuota del 4,5%. En la matriz BCG está representada por dos variables: alta posición competitiva y baja posición competitiva.

Volviendo de nuevo a “Chocolates Suizo” veamos como se construye su matriz BCG (combinando la información previa con los dos criterios propios de la matriz). Observará que entre los productos de la empresa: chocolate puro, chocolate con leche, cacao soluble, chocolatinas rellenas y bombones, hay cuatro tipos o categorías.



- *Productos estrellas*: cacao soluble.
- *Producto dilema*: chocolatinas rellenas.
- *Producto vaca*: chocolate con leche y chocolate puro.
- *Producto perro*: bombones.

\* **EL CACAO SOLUBLE** es un “producto estrella” por la buena posición que tiene la empresa dentro del mercado (considerando como mercado de referencia el comarcal, nunca el nacional debido a que el área de distribución es reducida) y también por ser un mercado en crecimiento, cada vez más personas, no sólo los niños consumen este producto. El cacao soluble es uno de los productos que más beneficios reporta a la empresa, aunque también al principio la maquinaria necesaria ha sido costosa.

\* **LAS CHOCOLATINAS RELLENAS** son un “producto dilema”, puesto que la participación de Chocolates Suizos en ese mercado es muy débil, pero el crecimiento es alto. Cada vez se consumen más este tipo de productos a modo de aperitivos o snacks; el problema para la empresa es la competencia en precios con los supermercados descuento de chocolatinas de importación, así como la tendencia infantil a querer comer sólo lo que anuncian en la televisión.

\* **EL CHOCOLATE PURO Y EL CHOCOLATE CON LECHE** son productos “vacas lecheras” porque aportan grandes beneficios a la empresa. Su posición competitiva es óptima y aunque el mercado sea maduro los clientes están muy fidelizados y las inversiones necesarias para estos productos son mínimas. Estos son los productos que mantienen la rentabilidad de la empresa.

\* **LOS BOMBONES** son para Chocolates Suizos “productos perro”, pues ni la situación de crecimiento del mercado ni su partición relativa son favorables. Los bombones no son un producto de consumo habitual, su periodo de ventas es estacional (sólo en invierno y más concretamente en Navidad) y bombones artesanales como los Chocolate Suizo son muchos más caros que los industriales tipo Ferrero Rocher, Nestlé y otros.



Una vez que ya usted haga esto con los productos de su empresa se preguntará qué sentido tiene. Pues bien, este gráfico nos permite ver de un simple golpe de vista la existencia de productos más rentable y más deficitarios. Al reconocerlos va a ser cuando va a poder actuar en consecuencia siguiendo las siguientes pautas:

**1) Los productos estrellas;** precisan una fuerte inversión en comunicación y tecnología para poder competir, ya que al estar en un sector en crecimiento aparecerán competidores.

**2) Los productos dilemas;** es un sector muy atractivo por estar en crecimiento, lo que implica una alta competencia, pero al poseer una posición competitiva débil su subsistencia es dudosa. Necesitan grandes inversiones en comunicación y tecnología. Se financian gracias a los productos vacas lecheras.

**3) Los productos vacas;** se encuentran en fase de madurez, tienen la mejor cuota de mercado y lo tienen muy fidelizado. El sector no crece pero las ventas están consolidadas. No necesita grandes inversiones en comunicación porque ya se conoce el producto. Sirve para financiar a los productos dilema y apoyar económicamente a los productos estrellas.

**4) Productos perros;** no van a crecer y su débil posición les sugiere que liquiden intentando obtener los mayores beneficios posibles para poder financiar empresas dilema.

En el caso de “Chocolates Suizos” el conocimiento de sus productos le ha llevado al desarrollo de unas pautas de acción que contribuyen al equilibrio de unos productos con otros. Así:

- El cacao es un producto estrella porque se ha invertido en tecnología gracias a los beneficios del chocolate puro y con leche.
- Las chocolatinas son productos dilemas que necesitan un esfuerzo para convertirse en estrella. En este caso necesitan de la publicidad y la comunicación para llegar a los más pequeños y así hacer frente a sus competidores.
- El chocolate puro y con leche son los productos que más beneficios dan y gracias a ellos se pueden mantener el cacao soluble y las chocolatinas.
- Los bombones son un producto que no reporta beneficios, así que lo mejor es eliminarlo, vender el stock a buen precio y utilizar esos ingresos para financiar la publicidad necesaria para que las chocolatinas se conviertan en productos estrella.

La lógica de funcionamiento de los productos es pasar de dilema a estrella, de estrella a vaca lechera y de vaca lechera a perro. En el ejemplo, el cacao soluble empezó como producto dilema necesitado de gran inversión. Realizada esa inversión se convirtió en estrella. Con el transcurso del tiempo, cuando se consolide y estabilice el mercado, se transformará en producto vaca lechera. Finalmente, y si el mercado se estanca, puede acabar convirtiéndose en perro, pero esto es lo que la astucia del empresario precavido que realiza esta matriz ha de impedir o al menos retrasar lo máximo posible.

Con este análisis se consigue una visión concreta de la empresa y sus productos dentro del mercado. Toda PYME tiene cabida en el mercado, pero hay que conocer las capacidades y limitaciones propias de cada empresa.

Preguntas sencillas como:

- *¿Qué productos ofrece su empresa?*
- *¿En qué mercado actúa?*
- *¿Cuál es su competencia?*
- *¿Qué valoran los consumidores de sus productos?*
- *¿Quiénes son sus principales clientes?*

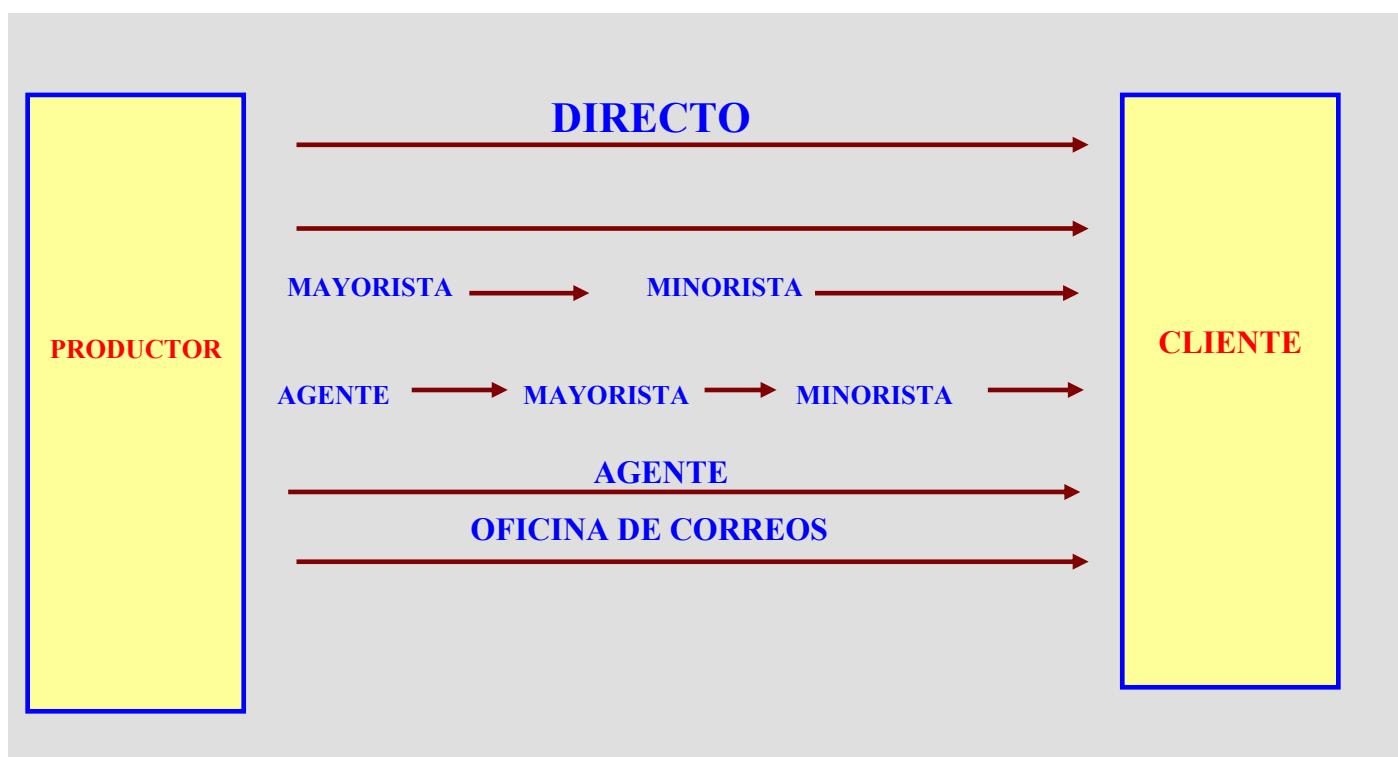
Le servirán para conocer sus limitaciones y encauzar sus esfuerzos de manera fructífera y eficaz.

### 4.3. El plan de distribución

Hemos visto la importancia de gestionar bien los productos, pero la empresa no puede quedarse en este punto. Además de contar con buenos productos, acompañados de una correcta comunicación, ha de contar con una cuidada y buena distribución. De nada servirían los esfuerzos por crear un producto que responda a las necesidades de los consumidores y despierte su interés si cuando llegasen al punto de venta el producto no estuviese disponible. Los esfuerzos habrían sido en balde y la decepción del consumidor tan grande que la imagen y credibilidad de la empresa se vería seriamente afectada.

El proceso de distribución se encarga de que el producto llegue a la tienda para que el cliente pueda comprarlo. Formalmente, se entiende por **canal de distribución** el conjunto de intermediarios que intervienen entre el productor y los consumidores.

Los canales de distribución son múltiples y muy variados: desde es propio productor (sin intermediario) hasta la oficina de correos (producto de venta por catálogo). El cuadro que se muestra a continuación recoge los más significativos:



FUENTE: Malcolm H.B, McDonald y Leppard, John (1994): La auditoría del marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del marketing. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid

Los fabricantes venden sus productos a los mayoristas, que se encargan de revenderlos a los minoristas quienes se ocupan de hacer llegar la mercancía al consumidor final. En este proceso cada uno intenta vender lo más posible a su cliente (el fabricante al mayorista, éste a los minoristas y finalmente, el minorista a los clientes finales).

Los agentes son profesionales que venden un determinado producto a clientes específicos. Trabajan por comisión. Son por ejemplo, los agentes que venden material de oficina a un grupo de empresas de seguros que forman su grupo de clientes habitual.

La distribución asegura que los productos lleguen a tiempo, al lugar correcto y en las condiciones apropiadas. La distribución puede generar un alto coste en determinados sectores, pues, implica la coordinación de varios factores:

- Instalaciones: implica prever el tamaño, el número y la localización de los almacenes de distribución.
- Inventarios: han de elaborarse de acuerdo a las expectativas de venta. Más vale tener productos de más en el mercado que quedarse corto y generar una demanda insatisfecha (provocada por no tener los productos que se solicitan).
- Transporte: programar y organizar el transporte para que los productos lleguen en los plazos de tiempo señalados y en buenas condiciones.
- Comunicación: muy importantes para que la distribución se desarrolle satisfactoriamente. Por ello, ha de tener especial cuidado en cómo se solicitan los pedidos, como se elaboran las facturas, cuáles son los plazos de entrega, etc.
- Unificación: hace referencia al modo en que se agrupan los productos para su almacenamiento y posterior distribución. Incluye contenedores, cajas, estanterías, palets, etc.

La correcta gestión de estos factores reduce costes, ahorra energías y garantiza un buen estado del producto.

Las expectativas que tienen los clientes respecto a la disponibilidad de los productos varía según la categoría de los artículos y sus características particulares. Las empresas deben estudiar esas expectativas y asegurar que se cumplan. Lo ideal es lograr un equilibrio entre la satisfacción del cliente y los costes que implica para la empresa. Para que esta situación sea posible hay que tener presente todos aquellos factores que influyen en el servicio al cliente y que inclinan la balanza hacia un buen o mal servicio. Algunos de ellos son:

**1) Tiempo de espera entre la solicitud del pedido y su entrega.**

En un servicio de mensajería sería inaceptable que la entrega de los pedidos no se efectuase hasta pasado unas semanas. El servicio que espera el cliente es rápido y seguro.

**2) Cumplimiento de fechas.**

Si el catálogo de libros “Memorando” especifica que sus pedidos se entregan en un plazo de 15 días y no cumple con su compromiso no sólo perderá clientes, sino que su imagen quedará fuertemente deteriorada y eso afectará negativamente en el conjunto de sus ventas totales cuando circule el boca a oreja.

**3) Fiabilidad en la entrega.**

La empresa que contrata a un servicio de mensajería confía en que la entrega del paquete se efectuará a la persona / entidad indicada y no se dejará en manos de desconocidos.

**4) Condiciones en las que es entregado el producto.**

Asimismo, se espera que el paquete no sea entregado con el envoltorio deteriorado y el producto roto. Debe ser recibido en condiciones óptimas.

**5) Flexibilidad horaria.**

La empresa contrata los servicios de la mensajería contando con que dispone de turnos de entrega de mañana y tarde de manera que puedan ofrecer a sus clientes la entrega de sus productos con flexibilidad horaria.

## PREGUNTAS MÁS COMUNES

- ) Es importante contar con un plan de distribución?

*La planificación es vital para cualquier empresa porque permite prever, corregir y adaptarse a nuevas situaciones. Si controlamos aquello con lo que trabajamos conseguiremos reducir el riesgo e incertidumbre que rodea a la toma de decisiones, pudiendo controlar la existencia de desviaciones sobre el plan previsto, así como descuidos y problemas inesperados.*

- ¿Qué tipos de distribución novedosa existe?

*Las franquicias se han hecho muy populares. Cuando se ha optado por este tipo de canal de distribución es preciso establecer unas pautas a seguir por todas las franquicias para que todas funcionen y proyecten una imagen determinada de la empresa evitando la falta de coordinación y unidad. Para que esto sea posible la relación entre empresa y franquicias ha de ser sincera. Ambas partes deben buscar el beneficio conjunto.*

## 4.4. El plan de ventas

El personal de ventas, también conocido como “primera línea de batalla”, mantiene una relación directa y personal con los clientes. Este “cara a cara” proporciona una situación más flexible y humana entre ambas partes. Así, el personal de ventas pueden alcanzar objetivos que ni publicidad ni promoción logran. Con esto quiere decirse que cada herramienta de comunicación tiene una misión específica y el éxito depende del buen funcionamiento de todas.

El personal de ventas está en contacto con la clientela, conoce sus gustos, sus costumbres y manías. Constituye una importante fuente de información acerca del consumidor habitual. Por ello resulta conveniente que le pregunte y obtenga toda la información que sea posible. Con ello, conseguirá adhesión y sentimiento de pertenencia a la empresa porque son oídos y sus opiniones son tenidas en cuenta, pero, por otro lado, debe darle cierto margen de actuación para salir de situaciones ambiguas o problemáticas que puedan planteárseles. No basta con escucharlos también ha de darle las herramientas apropiadas para que se desenvuelvan con autonomía propia.

Recuerde que ellos son quienes tratan directamente con el cliente y quienes, por tanto, proyectan la imagen de la empresa.

Desde siempre las empresas han utilizado vendedores. El auge del marketing y su aplicación en el ámbito comercial es posterior. Tal condición ha llevado a una errónea actuación por parte de muchos empresarios. El personal de ventas es clave, sin embargo, no debe operar de manera independiente, debe vincularle a las indicaciones del marketing. De modo contrario, se conseguirán importantes ventas a corto plazo que decaerán a largo plazo como consecuencia de no combinar el producto con los objetivos fijados por el marketing estratégico.

Para calcular el número de vendedores que requiere la empresa se debe definir el número de visitas que un solo vendedor puede realizar en un día de trabajo normal. Junto a ello, evaluar los clientes actuales, los potenciales, y determinar el número total de visitas anuales necesarias, teniendo presente que no todos los clientes necesitan la misma frecuencia de visitas.

Los esfuerzos de ventas han de estar coordinados con los de marketing para que sean beneficiosos para la empresa. Y esa coordinación ha de plasmarse en los objetivos de ventas que han de ponerse por escrito para los vendedores tengan constancia de ello. Todos deben saber:

- Cuánto deben vender.
- Qué deben vender.
- A quienes deben vender.
- Márgenes de beneficios.

Junto a los objetivos principales de ventas se han de señalar los subobjetivos. Es decir, aquellos otros que nos sirven de puente para lograr los principales. Por ejemplo:

- Número de contactos telefónicos.
- Número de mailings enviados.
- Número de visitas realizadas.

Si los vendedores están motivados realizarán su trabajo con mayor agrado y esmero. Crear este sentimiento es muy beneficioso tanto para el trabajador como para la propia empresa que gana en productividad. No olvide que “no existen malos vendedores, sólo malos directivos de ventas”. La motivación positiva puede crearse y mantenerse a través de una serie de acciones como las que se describen a continuación. Haga un buen uso de ellas:

**1) Recompensar al empleado cuando realiza bien su trabajo.**

El encargado de la venta al por mayor de un invernadero lleva superando las ventas fijadas por la empresa durante los dos últimos meses. La empresa observa, a su vez, la satisfacción de los clientes que tratan con él. Un plus en el sueldo o un fin de semana pagado para su familia pueden ser un buen instrumento de reconocimiento de su trabajo. Se conseguirá que el trabajador se sienta a gusto con la empresa y consigo mismo. Esta motivación hará que se mantenga y/o intente superarse.

**2) Reconocer públicamente actuaciones espontáneas, pero efectivas.**

El jefe de empaquetamiento de flores entra en el almacén del invernadero a primera hora de la mañana y ve las cajas de cartón para transportarlas mojadas y deterioradas a causa de una gotera que dejó filtrar el agua de la lluvia durante toda la noche. Decide entonces llamar por teléfono a los proveedores y pedirles con urgencia cajas de repuesto. Cuando llega el encargado del almacén (mantenimiento y material), ausente por una reunión, le comenta lo sucedido. El encargado reúne a su personal a la hora del almuerzo y premia públicamente la actuación del repartidor. Si no hubiese llamado, los repartos no se hubieran podido entregar en la hora y fecha fijada. La empresa habría quedado dañada en imagen , y habría tenido y provocado pérdidas a si misma y a quienes les suministra.

**3) Eliminar el miedo a equivocarse.**

Si el chico que recoge los pedidos por teléfono se equivoca en una dirección, no se le debe sancionar. Por el contrario, se le debe enseñar a reconocer sus errores y a utilizar técnicas que reduzcan la posibilidad de riesgo. Por ejemplo, que anote los teléfonos y confirme antes de llevar el pedido dirección y persona a la que se le hace la entrega.

**4) Crear pertenencia de grupo.**

Si a los empleados de la empresa se les reúne en fiestas o comidas, se les prepara visitas culturales familiares o se les conceden préstamos de estudios para sus hijos se sentirán más unidos a la empresa y, por consiguiente, mirarán por el bien de ella.

**5) Hacerles sentirse útiles.**

El chico que recoge las llamadas no siempre va a estar ocupado, puede haber días en que las llamadas sean mínimas. Es entonces, cuando se le ha de ampliar sus funciones encomendándole, por ejemplo, que realice un control del promedio de pedidos de las empresas clientes. El chico ha de sentirse útil para que su rendimiento y motivación no disminuya.

### PREGUNTAS MÁS COMUNES

- **¿Qué área debería de ocuparse del plan de ventas marketing o ventas?**

*En primer lugar se han de fijar los objetivos de marketing. Después, debería elaborarse el plan de ventas que contribuya a alcanzar esos objetivos. Habrá empresas en las que el mismo personal lleve ventas y marketing, y otras en las que ambas funciones se realicen por distinto personal tanto en uno como en otro hay que trabajar de manera conjunta.*

- **Los vendedores suelen ser concebidos como buenos por sus ventas independientemente si se ajustan o no al plan de ventas. ¿Es correcta tal actitud?**

*Los planes de ventas se crean para sacar el mayor rendimiento posible en ventas. A corto y medio plazo. Permite hacer un mejor uso de los recursos y reducir los posibles costes, por ello los vendedores deben ajustarse a él.*

- **El plan de ventas requiere que los vendedores desarrollen nuevas tareas, ¿es conveniente introducir este cambio? ¿Serán capaces de adaptarse a las nuevas actividades?**

*Los vendedores son uno de los personales que más abiertos tienen que estar al cambio. Su reciclaje y formación continua son objetivo esencial en la empresa.*

## **4.5. El plan de precios**

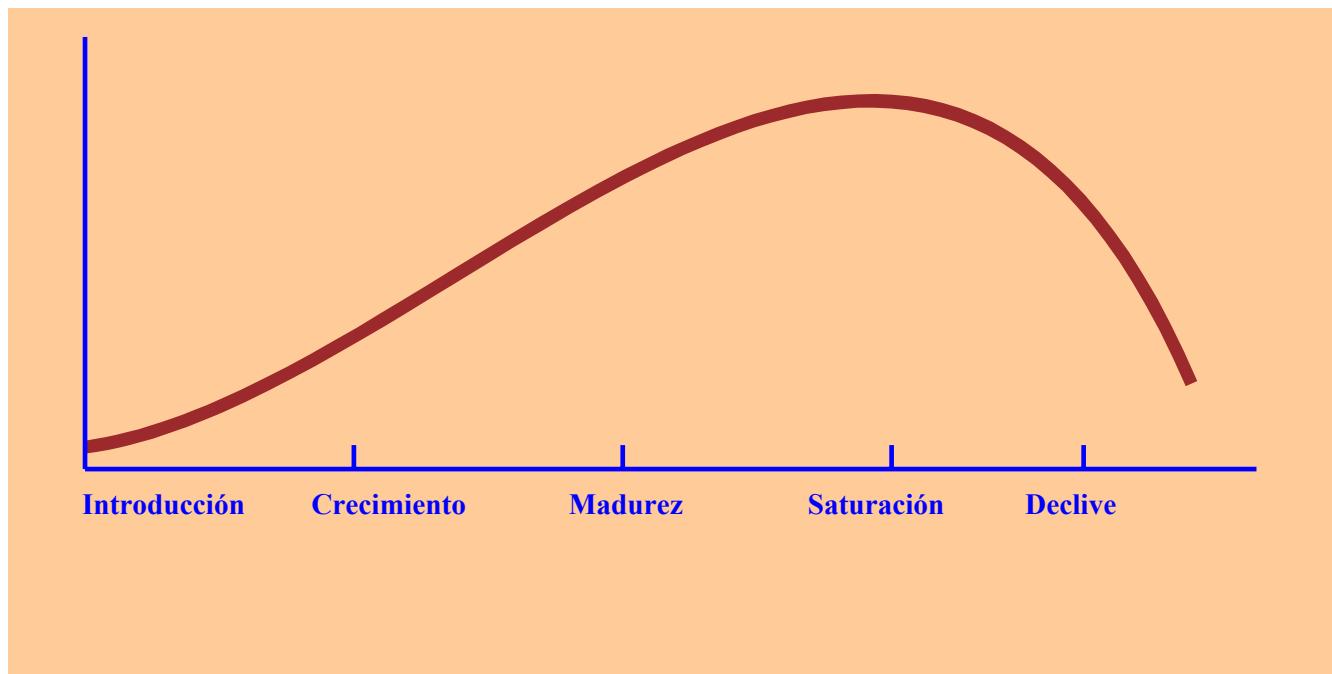
El precio es uno de los cuatro elementos que componen el marketing mix (precio, producto, distribución y comunicación) que debe ser gestionado de forma precisa. Uno de los errores más comunes es incluirlo como una característica del producto y no tratarlo de forma autónoma.

El fijar los precios sólo atendiendo a los posibles beneficios es un uso también muy extendido que presenta ciertas carencias:

- 1.- Al fijar un precio muy alto para que se cubran gastos y se obtengan beneficios se está creando un producto de precio muy elevado que no cumple las expectativas de los consumidores.
- 2.- Se corre el riesgo de que el producto sea sustituido por el de la competencia a precio más bajo.

Así, el precio debe establecerse en función de la demanda. Pero, otros factores como el ciclo de vida del producto y el posicionamiento del mismo también han de ser tenidos en cuenta:

- A) Ciclo de vida del producto. El producto pasa por distintas etapas desde que se introduce en el mercado. A cada uno de ellas le corresponde una consideración diferente antes de marcar la estrategia de precio.



FUENTE: Malcolm H.B, McDonald y Leppard, John (1994): La auditoría del marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del marketing. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid

a) Fase de introducción: es aquella en la que el producto se lanzan al mercado.

Requiere:

1. Precio bajo para captar clientela y crear su radio de acción.
2. Precio alto si considera que al ser un producto novedoso va a ser adquirido al precio marcado.

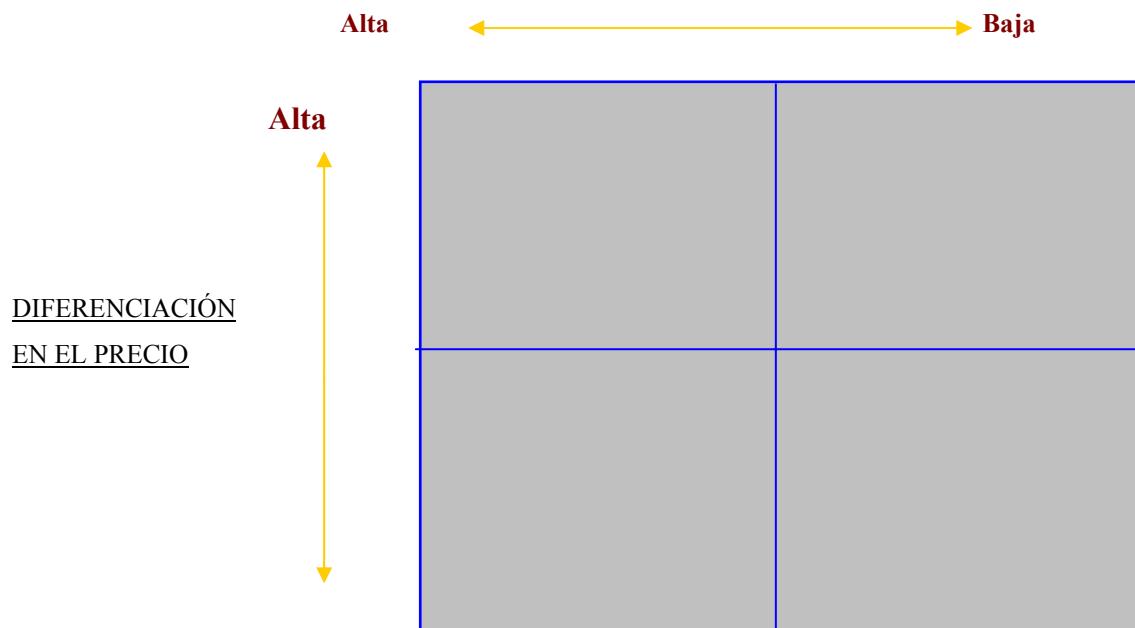
b) Fase de crecimiento: el producto ya ha sido introducido en el mercado y comienza a ser conocido. Sus ventas van incrementándose. Necesita un precio competitivo para continuar creciendo y ganar participación de mercado.

- c) Fase de madurez: el producto se está asentando, conviene mantener la misma política de precios que en la fase anterior.
- d) Fase de saturación: el producto ha sido aceptado con éxito y se ha consolidado. Esta estabilidad da la posibilidad de aumentar el precio sin que ello provoque rechazo entre la clientela.
- e) Fase de declive: el producto comienza a decaer. Conviene centrarse en un segmento concreto y fiel que admitirá un precio elevado.

La aparición de los teléfonos móviles en el mercado fue lenta (etapa de introducción). En un principio iban destinados a un grupo minoritario que necesitaba de su uso por razones de utilidad y trabajo (médicos, mensajeros, ejecutivos, etc.) y ello explicaba su alto precio. Poco a poco sus ventas fueron creciendo, el producto se hizo conocido y sus óptimas aplicaciones se hicieron populares (etapa de crecimiento). El móvil se extendió a todos los niveles, quienes ya contaban con uno difundieron sus bondades entre quienes aún carecía de él y éstos se decidieron a adquirirlo. El producto llegó a todos y el crecimiento de venta comenzó a hacerse cada vez más lento, pues ya se había llegado a casi todo el público potencial (etapa de madurez). El móvil se estandarizó y el producto perdió su carácter innovador y ello obligó a la búsqueda de cualquier mejora posible para mantener su atracción e inducir a la renovación del mismo: una nueva compra (etapa de saturación). Los móviles analógicos comienzan a experimentar una reducción paulatina en sus ventas, la demanda comienza a caer como consecuencia de la aparición de un nuevo producto innovador: el móvil con acceso a Internet (etapa de declive). El descenso será cada vez más pronunciado hasta que quede totalmente obsoleto y sea definitivamente sustituido por los de tecnología para Internet.

B) Posicionamiento del producto. El posicionamiento del producto es otra variable que influye en el precio. Así, un precio alto puede connotar calidad o prestigio. El posicionamiento de un producto es esencial para superar a los competidores.

### **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO/IMAGEN**



**Baja** *FUENTE:* Malcolm H.B, McDonald y Leppard, John (1994): La auditoría del marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del marketing. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid

Cuando se determina el precio no basta con centrarse en el cliente también se debe considerar a los intermediarios o canales de distribución. Los intermediarios actúan como puente entre público y empresa. Por ello, es necesario que desarrollen correctamente su labor. Para que esto suceda deben estar motivados. Algunas de las actuaciones que consiguen tal efecto son las siguientes:

1. - Descuentos al comercio
2. - Descuentos por volumen de compra
3. - Descuentos promocionales

Los descuentos aplicados a los distribuidores no son homogéneos, resultan de una negociación en la que se considera unidades que vende, estrategia de la empresa y valor que otorga contar con ese distribuidor.

El precio, por tanto, quedaría fijado en un principio por “el precio al público” más “descuentos a los distribuidores”. Sin embargo, es preciso atender a otros factores que también afectan al precio:

- a.- Los Objetivos del marketing*
- b.- Los costes*
- c.- Las limitaciones legales*
- d.- Los comportamientos del consumidor*
- e.- La competencia*
- f.- La imagen de la empresa y/o producto*
- g.- Y la situación económica*

### PREGUNTAS MÁS COMUNES

- **¿Es posible desarrollar una sólida política de precios si el sistema de costes no es fiable?**

*Si bien precio y costes son realidades diferentes, están interrelacionadas. Es necesario, pues, que la empresa establezca un control fiable de costes. Cuando se determina el precio de un producto uno de los factores a considerar son los costes en los que incurre la empresa.*

- **¿Es mejor fijar precios altos o bajos?**

*Es imposible determinar si una u otra opción resulta mejor porque la implantación de uno u otro precio se debe a un conjunto de factores particulares tales como costes de la empresa, imagen y prestigio del producto, categoría de producto, precio que está dispuesto a pagar el consumidor, calidad del producto y otros. Una vez analizadas todas estas características y en función de los objetivos de marketing marcados se optará por una u otra política de precios.*

## Recuerde

En el capítulo anterior ha aprendido a detectar las amenazas y oportunidades del mercado que comparte con sus competidores. Esto le ha permitido hacerse una idea cabal de las amenazas que se ciernen sobre su empresa, pero también las oportunidades de que dispone para conseguir un desarrollo estable. Ahora es el momento de mirar a sí mismo desde una perspectiva crítica para extraer sus propias fortalezas y debilidades (análisis interno).

Esta reflexión implica tener en cuenta factores como: misión, estructura financiera de la empresa, mercados a los que se dirige, productos, recursos humanos, y otros aspectos. El análisis de estos factores le ayudarán a determinar sus fortalezas y debilidades. Le indicarán que aspectos están bien planteados y que otros aspectos debe mejorar.

Conocer a fondo los productos de la empresa permite gestionarlos de manera adecuada para obtener su máxima rentabilidad. Se hace necesario orientarlos hacia la solución que los clientes demandan. Y para conseguir tal efecto es preciso analizar una serie de variables como: características del producto, segmento al que se dirige, mercado en el que actúa, competencia y rentabilidad, que determinarán su posicionamiento.

La BCG, es el instrumento que permite gestionar los distintos productos de la empresa partiendo de una visión conjunta para, posteriormente, centrarse en cada uno de manera más particular. Se distinguen 4 tipos de productos:

- ***Los productos estrellas;*** precisan una fuerte inversión en comunicación y tecnología para poder competir, ya que al estar en un sector en crecimiento aparecerán competidores.
- ***Los productos dilemas;*** operan en un sector muy atractivo (por estar en crecimiento), lo que implica una alta competencia, pero al poseer una posición competitiva débil su subsistencia es dudosa. Necesitan grandes inversiones en comunicación y tecnología. Se financian gracias a los productos vacas lecheras.

- **Los productos vacas;** se encuentran en fase de madurez, tienen la mejor cuota de mercado y lo tienen muy fidelizado. El sector no crece pero las ventas están consolidadas. No necesita grandes inversiones en comunicación porque ya se conoce el producto. Sirven para financiar a los productos dilema y apoyar económicamente a los productos estrellas.
- **Productos perros;** no van a crecer y su débil posición les sugiere que liquiden intentando obtener los mayores beneficios posibles para poder financiar empresas dilema.

Además de contar con buenos productos, acompañados de una correcta comunicación, la empresa ha de tener una cuidada y buena distribución. De nada servirían los esfuerzos por crear un producto que responda a las necesidades de los consumidores y despierte su interés si cuando llegasen al punto de venta el producto no estuviese.

Se entiende por canal de distribución el conjunto de intermediarios que intervienen entre el productor y los consumidores. El proceso de distribución se encarga de que el producto llegue a la tienda para que el cliente pueda comprarlo.

El personal de ventas, también conocido como “primera línea de batalla”, mantiene una relación directa y personal con los clientes. El personal de ventas está en contacto con la clientela, conoce sus gustos, sus costumbres y manías. Constituye una importante fuente de información acerca del consumidor habitual. Por ello resulta conveniente que le pregunte y obtenga toda la información que sea posible.

El personal de ventas es clave, sin embargo, no debe operar de manera independiente, debe vincularle a las indicaciones del marketing. De modo contrario, se conseguirán importantes ventas a corto plazo que decaerán a largo plazo como consecuencia de no combinar el producto con los objetivos fijados por el marketing estratégico.

El precio es uno de los cuatro elementos que componen el marketing mix (precio, producto, distribución y comunicación) que debe ser gestionado de forma precisa. Uno de los errores más comunes es incluirlo como una característica del producto y no tratarlo de forma autónoma.

El precio debe establecerse en función de la demanda. Pero, otros factores como el ciclo de vida del producto y el posicionamiento del mismo también han de ser tenidos en cuenta.

La investigación comercial parte del conocimiento y registro de hechos y así comprobar hipótesis sobre el funcionamiento interno, el mercado y el entorno exterior.

En el caso de la PYME los propios vendedores u otras personas de la empresa serán quienes a menudo lleven a cabo las tareas de investigación comercial, aunque muchas veces esta labor la realicen de manera casi intuitiva.

La información la podemos obtener a través de dos tipos de fuentes: las primarias o las secundarias: Las primarias son las obtenidas mediante investigación directa. Las secundarias son las obtenidas de estadísticas, documentos, información bibliográfica etc. Éstas fuentes nos proporcionan el marco general de referencia, sugieren hipótesis iniciales y sirven como herramientas para preparar investigaciones primarias

Cualquier pequeño o mediano empresario puede realizar un sencillo cuestionario para conocer más y mejor a sus consumidores. Una simple hoja entregada tras una compra o contratación pidiendo su amable colaboración es más que suficiente. Otra vía muy empleada es a través de cupones en los que se indica para más información rellene este cupón o similares. Con toda esta información recopilada puede crear una base de datos que le permitirá llegar de modo directo a sus clientes, ofertar productos adaptados a sus gustos y remodelar su oferta.

## SEGMENTACIÓN<sup>2</sup>

### - SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

División de un mercado en diferentes grupos (homogéneos) de consumidores que han de ser diferenciados, para los que puede ser aconsejable aplicar una estrategia específica de marketing o “marketing mix”. Se podrían distinguir cuatro grupos de criterios de segmentación de mercado geográfico, demográficos, psicográficos y del comportamiento.

*Segmentación geográfica:* el mercado se divide en grupos de consumidores geográficamente definidos. Los criterios geográficos pueden incluir: países, regiones, ciudades, barrios, etc.

*Segmentación demográfica:* el mercado se divide en grupos de clientes demográficamente divididos. Los criterios demográficos incluyen: segmentos de edad, tamaño de la familia, ciclo familiar, ingresos, tipo de trabajo, estudios, raza, religión y nacionalidad.

*Segmentación por comportamiento:* el mercado se divide en grupos de consumidores sobre la base de su consumo o respuesta a una oferta específica de producto. Los criterios de segmentación por comportamiento pueden incluir situaciones de consumo (por ejemplo, batido para el desayuno, para merendar y después de la cena) y categoría de consumo (compradores, ex compradores, compradores potenciales).

### - SEGMENTO DE MERCADO

Hace referencia a un grupo de consumidores comunes, para quienes puede ser deseable aplicar una estrategia específica de marketing o un “marketing mix”.

---

<sup>2</sup> Diccionario profesional de marketing (1999), ED. Ciss, Valencia

## **POSICIONAMIENTO<sup>3</sup>**

- **POSICIONAMIENTO**: posición asignada a una organización, una marca o un producto según las percepciones de los consumidores, con relación a competidores comparables.

- **POSICIONAR**: esfuerzos conscientes, hechos por una organización para alcanzar una determinada posición relativa para la organización, para una de sus unidades estratégicas de negocio, para un producto o una marca en la percepción de los consumidores en relación con competidores comparables.

---

<sup>3</sup> Diccionario profesional de marketing (1999), ED. Ciss, Valencia

## **MATRIZ BCG**

Su nombre proviene de las siglas de la consultora que la creó, la multinacional Boston Consulting Group.

Su misión es permitir a la empresa la elección de una determinada estrategia teniendo en cuenta la globalidad de las actividades a las que se dedica y el conjunto de productos que comercializa.

Esta matriz permite posicionar de modo gráfico las distintas actividades y/o productos que una empresa posee en función de la tasa de crecimiento del sector y de la posición relativa de la empresa en el mercado.

## **MARKETING – MIX**

### **- MARKETING**

Mecanismo económico y social a través del cual los individuos y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación y el intercambio entre sí de productos y otras entidades de valor.

### **- MARKETING-MIX**

Aquella parte del marketing que se basa en la comercialización de un producto teniendo en cuenta las características de éste (PRODUCTO), la especificidad del mercado, la forma en que se informa al mercado acerca del producto: publicidad, promoción, etc. (COMUNICACIÓN), los canales de distribución (DISTRIBUCIÓN) y el precio fijado a intermediarios y consumidores (PRECIO).

El marketing – mix opera, por tanto, sobre cuatro variables: precio, producto, distribución y comunicación. Para cada una de ellas establece un plan o mix propio.<sup>4</sup>

<b>MARKETING-MIX</b>  OPERA SOBRE CUATRO VARIABLES	<b>MIX DE PRECIO</b>
	<b>MIX DE PRODUCTO</b>
	<b>MIX DE DISTRIBUCIÓN</b>
	<b>MIX DE COMUNICACIÓN</b>

<sup>4</sup> Los principios del marketing. Capítulo 6, el producto. Cuadernos de Cinco Días. ESIC

**\* MIX DE PRECIO**

Combinación y perfeccionamiento de los instrumentos de la determinación de precios para un grupo objetivo específico, por una organización en particular.

**\* MIX DE PRODUCTO**

Virtual puesta en práctica, combinación y perfeccionamiento de los instrumentos de producto para un grupo objetivo específico, por una organización en particular.

**\* MIX DE DISTRIBUCIÓN**

Uso, combinación y perfeccionamiento de los canales de distribución seleccionados para un grupo objetivo específico, por una organización específica.

**\* MIX DE COMUNICACIÓN**

Aplicación, combinación y perfeccionamiento de los instrumentos de comunicación seleccionados para un grupo objetivo específico por una organización en particular. El mix de la comunicación empresarial consta de comunicación interna y comunicación institucional, patrocinio (relaciones públicas) y publicidad, entre otras herramientas.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO<sup>5</sup>

Los productos no son siempre percibidos de la misma manera por los consumidores. Van sufriendo una evolución que se refleja en distintas etapas y que constituyen su ciclo de vida:

### 1.- FASE DE INTRODUCCIÓN

Etapa inicial del ciclo de vida del producto: el período inmediatamente siguiente a la introducción de un nuevo producto en el que el crecimiento de las ventas todavía es pequeño y, en general, el beneficio es negativo.

### 2.- FASE DE CRECIMIENTO (FASE DE EXPANSIÓN)

Segunda etapa del ciclo de vida del producto: período en el que la venta crece inicialmente de manera rápida (fase de crecimiento rápido, fase de expansión) y luego crece a una tasa inferior.

### 3.- FASE DE MADUREZ

Tercera etapa en el ciclo de vida de un producto: período en el que el crecimiento de las ventas del producto se estabilizan.

### 4.- FASE DE SATURACIÓN

Cuarta etapa en el ciclo de vida de un producto: período en el que el crecimiento de un producto desciende y se estanca.

### 5.- FASE DE DECLIVE

Etapa final en el ciclo de vida del producto: período anterior a su eliminación, durante el cual las ventas descienden continuamente.

---

<sup>5</sup> Los principios del marketing. Capítulo 6, el producto. Cuadernos de Cinco Días. ESIC

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Matriz BCG:** Esta matriz permite posicionar de modo gráfico las distintas actividades y/o productos que una empresa posee en función de la tasa de crecimiento del sector y de la posición relativa de la empresa en el mercado.
- **Nicho de mercado:** segmento específico del mercado cuyos consumidores requieren de unos esfuerzos de marketing diferenciados e incluso de una organización o unidad orientada hacia ellos.
- **Plan de ventas:** documento de política comercial en el que se definen y analizan los entornos interno y externo referentes a las mercancías o servicios que se van a vender. Su objeto es determinar las posibilidades de su venta.
- **Franquicia:** acuerdo contractual mediante el cual una de las dos partes (el franquiciador) vende el derecho a comercializar bienes o servicios a la otra parte (el franquiciado). Al franquiciado se le suele conceder el derecho exclusivo de venta en una zona determinada.
- **Entorno interno:** aquellas influencias internas que, en principio, pueden ser controladas por la organización. Estas influencias se refieren a la organización en sí y a sus varias funciones tales como: estructura y cultura de la organización, política de personal, política financiera, política de marketing, política de producción, política de compra, política de investigación y desarrollo y proceso de planificación estratégica.
- **Posicionamiento:** la posición asignada a una organización, una marca o un producto según las percepciones de los consumidores con relación a competidores comparables.
- **Participación en el mercado:** ratio indicativo de la posición en el mercado de un fabricante o proveedor en particular en relación con el mercado total. La participación en el mercado define como las ventas o las cifras de negocio de una compañía o de una marca en particular, expresadas en forma de porcentaje de las ventas o cifras de negocios totales alcanzadas en el mercado por todos los proveedores de ese producto.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Costes:** los costes de fabricación o adquisición de los productos que se han vendido o que se van a servir.
- **Descuentos (rebaja):** reducción del precio normal o del precio de lista.
- **Rentabilidad producto:** contribución directa (bruta) al beneficio o la rentabilidad por producto o grupo de productos dentro del comercio minorista.
- **Ciclo de vida del producto (CVP):** representación gráfica del curso de las ventas de un producto a lo largo del tiempo. Estas ventas se pueden estudiar a diferentes niveles de producto (clase de producto, grupo de producto, tipo de producto). Por lo general, se distinguen cuatro fases (normales) dentro del ciclo de vida del producto: fase de introducción, fase de crecimiento, fase de madurez y fase final.

## BIBLIOGRAFÍA

- Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.
- C. Makens, James (1990): El plan de marketing. Como realizarlo en la empresa. Ed Hispano Europea, S.A, Barcelona.
- Los principios del marketing. Cuadernos de Cinco Días. ESIC
- Malcolm H.B., McDonald y W. Leppard, John (1994). Traducción: Díaz de Santos. La auditoría de marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del marketing, Ed. Díaz de Santos, Madrid



## **CAPÍTULO 5: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING I**

### **( Diagnóstico, misión y objetivos)**

Una vez que se han analizado los recursos, capacidades, expectativas, carencias y resultados obtenidos en periodos anteriores, tanto referidos a las instalaciones como al personal y capacidades financieras, por un lado, así como las oportunidades, amenazas y restricciones que impone el entorno en relación con el mercado, la competencia, los consumidores,... llega el momento de poner todo ello en común, realizando un diagnóstico de la situación que permita establecer objetivos consistentes y reales. Para ello, en este capítulo nos ocuparemos en desarrollar los siguientes apartados:

- **Cómo se construye el plan de marketing.**
- **Diagnóstico de la situación.**
- **Misión.**
- **Objetivos.**

### **Objetivos del capítulo**

En este capítulo nos vamos a ocupar de analizar la estructura básica de donde debe partir una planificación coherente, dejando para capítulos posteriores el estudio de otros componentes del plan de marketing.

Estudiaremos qué es un Plan de Marketing, en qué consiste y cuáles son los elementos que lo componen. Nos detendremos especialmente en dos de ellos -la misión y los objetivos- para

analizarlos de una manera más profunda. Una vez que se tiene claro cuales son los recursos y capacidades de que dispone la empresa así como la situación de su entorno, con las oportunidades y amenazas, se ha podido establecer un diagnóstico de la situación. Ahora hay que poner en común los resultados de estos análisis con la propia filosofía de la empresa: cual es su misión en el mercado, hacia dónde quiere ir y cómo. Con todo ello, se podrán seleccionar y definir los objetivos -principales y secundarios-, teniendo presente que los objetivos son modificables y no permanecen inalterables en el tiempo: los objetivos también evolucionan.

## 5.1. El plan de marketing

Cualquier sujeto económico planifica su futuro. De una forma más o menos consciente o coherente, desde el ama de casa hasta la gran empresa, desde una pequeña tienda hasta el gobierno de la nación, todos hacen propuestas de futuro en función de su propia situación y de sus perspectivas sobre la evolución del entorno socio-económico. El fin siempre es el mismo, utilizar los recursos de que se dispone de la forma más eficaz posible.

Prácticamente todas las empresas planifican la producción, los costes, las inversiones, etc. para hacerlos más rentables. Esta es una tarea rutinaria para muchas empresas; sin embargo, hoy día, la mayor parte de los autores aseguran que sólo aquellas empresas que planifican sus acciones sobre el mercado tienen posibilidades de éxito a largo plazo. La planificación de marketing implica pasar de un proceso conocido, habitual, rutinario, a entrar en el ámbito más complejo del mercado y el consumidor, obteniendo a cambio unos mejores resultados.

La planificación de marketing es un proceso mediante el cual -básicamente- se organiza a una empresa para actuar en el mercado al que desea concurrir. El Plan de Marketing se plasma en un documento donde se recogen los objetivos propuestos y los rendimientos proyectados para un período de tiempo determinado, por lo general un año. Está dirigido a la organización y define las responsabilidades de su ejecución.

Hacer un plan de marketing es un objetivo al alcance no solo de grandes empresas, sino que es accesible –y sobre todo necesario- a todo tipo de empresas. Las pequeñas pueden tener mayores carencias o dificultades de obtener información externa, pero en compensación, las grandes empresas suelen tener una información interna menos fiable que las pequeñas. En cualquier caso, siempre es mejor disponer de un plan de marketing incompleto que no tener ninguno. Primero, porque el fijar unos objetivos derivados de un diagnóstico de la situación supone establecer una meta a conseguir y una guía para cumplirla, que todos deben conocer. En segundo lugar, la misma contrastación de la información y la consiguiente fijación de objetivos obligan a reflexionar sobre dónde estamos y hacia dónde queremos llegar, esto es, a comprender –y por lo tanto, a dominar- el mercado cada vez mejor. Finalmente, la elaboración del plan relega a un lado a la intuición, el conocimiento disperso o las experiencias anteriores improcedentes con las que algunos empresarios pretenden justificar sus medidas, aportando un orden, una reflexión

y una ponderación de posibilidades que, si bien pueden ser enriquecidas con intuiciones y experiencias pasadas, introducen un planteamiento más reflexivo en las decisiones.

Básicamente, un plan de marketing debe comprender una serie de elementos:

- Contexto: revisión de planes anteriores de la empresa, si existen, para adoptar frente a ellos una actitud crítica. Evaluar sus consecuencias positivas y sus efectos negativos para evitar caer en los mismos errores.
- Diagnóstico situación externa e interna:

**1.- Mercados** (público objetivo seleccionado). Es preciso considerar:

- a) Los mercados, servicios, reputación y organización actual de la empresa.
- b) Los mercados potenciales.
- c) La situación económica de los mercados actuales y potenciales, y factores que puedan afectarlos.  
(expuesto en el capítulo 3).

**2.- Producto:** productos y servicios que comercializará la empresa, unidades que espera vender teniendo en cuenta los costos y los beneficios que espera (analizado en el capítulo 4).

- Capacidad: evaluación de las capacidades y recursos de la empresa para desarrollar e implantar el plan de marketing con sus correspondientes acciones.
- Misión: papel y aspiraciones de la empresa. Es decir, dónde está y a dónde quiere llegar.

- Objetivos: exposición clara de los objetivos fijados.
- Estrategia y planes de acción: especificación de la estrategia seleccionada y los recursos y medios para ponerla en práctica.
- Organización (atribución de responsabilidades): definición de las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa y fijación de un sistema de seguimiento y control. Cada empleado debe saber lo que tiene qué hacer y lo qué se espera de él.
- Control: sistema para comprobar y evaluar el plan periódicamente.
- Presupuesto: cálculo aproximado de cuánto dinero se empleará en tiempo, personal y gastos.

El plan de marketing es un documento en continua revisión que debe ser conocido por todos los miembros de la empresa. Se caracteriza por ser un documento escrito, sistematizado y estructurado donde la responsabilidad y el control han de estar claramente fijados. Asimismo, todo plan de marketing precisa de análisis y estudios para conocer el presente, el pasado, la evolución y el mercado en el que opera la empresa.

La importancia de consignar el plan de marketing reside en que dicho plan constituye un seguro contra el riesgo comercial y de mercado inherente en todas las tomas de decisiones comerciales.

## 5.2. Diagnóstico de la situación interna y externa

En los capítulos 3 y 4 se expuso cómo abordar el análisis de la situación externa e interna respectivamente. Aunque se analizaron de manera aislada, en situación real estas dos fuerzas se dan de forma conjunta, en continua interacción de una sobre la otra. El diagnóstico de la situación tiene como propósito relacionar ambas situaciones para obtener conclusiones que respondan a una acción compartida.

Antes de introducirnos con más detenimiento en el diagnóstico de la situación, conviene hacer una recapitulación de lo que pretendemos:

- Con el análisis externo perseguimos detectar aquellos factores que no siendo controlables por la empresa le afectaban directamente (factores sociales, económicos, políticos, culturales, etc.) y aquellos otros sobre los que podía ejercer cierta influencia, tales como el consumidor y la competencia.
- Con el análisis interno pretendemos elaborar un inventario de nuestros recursos y reflexionar sobre la política comercial llevada hasta el momento (producto, precio, distribución y venta) para determinar los recursos y capacidades.

Como se señaló anteriormente, estos análisis carecen de sentido si se realizan de forma independiente, dado que son realidades complementarias. La primera de ellas, nos aporta información sobre las oportunidades y amenazas del mercado. La segunda, nos explicita las fuerzas y debilidades propias de la empresa. El diagnóstico de la situación combina, por tanto, ambas informaciones y obtiene conclusiones. Estas conclusiones permiten, tras su valoración, establecer las decisiones estratégicas de la empresa más coherentes y oportunas.

Para relacionar la información aportada por ambos análisis se utiliza la matriz DAFO, una técnica de análisis que combina dichas informaciones (procedentes de los análisis externo e interno) para elaborar un diagnóstico definitivo de la situación. Esta matriz funciona contrastando las oportunidades y amenazas del mercado con las fortalezas y debilidades de la empresa. Su objetivo es, por un lado, localizar las amenazas y debilidades para reducirlas. Y por otro, señalar las oportunidades y fortalezas para aprovechar las primeras y explotar las segundas.

## ¿CÓMO LLEGAMOS A LA MATRIZ DAFO?

### ANÁLISIS DE LO QUE OCURRE A MI ALREDEDOR

*(Análisis externo)*

Detallar oportunidades y amenazas externas



### ANÁLISIS DE LO QUE OCURRE EN MI EMPRESA

*(Análisis interno)*

Detallar las fortalezas y debilidades internas



### ANÁLISIS DAFO

*(Contrastación ambos análisis)*

Contragestar aspectos negativos con soluciones positivas

En otras palabras, la matriz DAFO aportará una visión global de la situación de la empresa, su perfil y los factores claves que contribuirán a seleccionar la estrategia más idónea para alcanzar los objetivos marcados. Sin embargo, esta herramienta no es invariable en el tiempo, para que sea un instrumento eficaz y preciso, ha de ser revisada periódicamente porque el entorno es dinámico y evoluciona: habrá fuerzas que se conviertan en amenazas y debilidades que se convierten en oportunidades.

Para utilizar de una forma correcta la matriz DAFO, debemos hacer un uso adecuado de los conceptos implicados, esto es, qué se entiende por oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades:

### ANÁLISIS EXTERNO

- **Oportunidades:** factores externos a la propia empresa (no controlables) que contribuyen favorablemente a la consecución de los objetivos fijados.
- **Amenazas:** factores externos a la empresa que perjudican el cumplimiento de los objetivos.

### ANÁLISIS INTERNO

- **Fortalezas:** factores internos propios de la empresa que favorecen el alcance de los objetivos.
- **Debilidades:** factores internos que perjudican el cumplimiento de los objetivos.

Una vez asimilados estos conceptos se dispone de las herramientas necesarias para elaborar una matriz DAFO; que puede ser representada gráficamente en una tabla o casillero como el que se expone a continuación:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Escriba aquí sus oportunidades externas	Escriba aquí sus amenazas externas
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Escriba aquí sus debilidades internas	Escriba aquí sus fortalezas internas

A modo de ejemplo incluimos el desarrollo de una matriz DAFO aplicado a un caso real. Una pequeña empresa de publicidad en Internet en fase de lanzamiento. Veamos la aplicación práctica de lo expuesto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Crecimiento de Internet y del teléfono móvil 2. Desarrollo mercado publicitario 3. Altos costes de empresas asesoras 4. Falta de información publicitaria de los pequeños y medianos empresarios españoles 5. Carencia de especialistas publicitarios en pequeñas empresas	1.Excesiva diversificación del mercado 2. Falta de familiaridad con el medio internet 3. Servicios no profesionales ofertados 4. Escasa confianza en la publicidad por parte de las PYMES 5. Desconocimiento del servicio vía on-line
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Amplia extensión de los servicios 2.Dificultad de darnos a conocer a todos nuestros clientes 3. Escaso volumen de la venta on-line 4. Bajo segmento de mercado	1. Amplia gama de servicios 2. Prestación gratuita de dichos servicios 3.Escasa competencia con todos nuestros servicios 4. Prestación del servicio vía móvil

En definitiva, ¿qué persigue el análisis DAFO?

- 1. Aprovechar oportunidades.
- 2. Minimizar amenazas.
- 3. Rentabilizar fortaleza.

Para concluir este apartado remarcaremos una vez más la importancia de estos análisis para diseñar un plan de marketing basado en el conocimiento real de las propias potencialidades y de las oportunidades que ofrece el mercado. Sólo un conocimiento objetivo sobre la propia situación y la del entorno permitirá planificar objetivos, estrategias y acciones sin dar pasos a ciegas, que en el mundo empresarial suponen una pérdida económica, de tiempo y una gran desmotivación.

### 5.3. Misión y objetivos

El proceso de planificación de marketing funciona como una pirámide en cuya cima se sitúa la misión, guía de la actividad empresarial; los objetivos precisan y concretan las metas propuestas en la misión, mientras las estrategias definen las directrices para desarrollar los objetivos. Por su parte, las tácticas concretan los planes de acción que se van a seguir (véase gráfico).



Desde el momento que se crea una empresa tiene un objetivo que cumplir en la sociedad. Aunque se haya constituido pensando sólo en el beneficio particular de los fundadores, no puede olvidar que tiene una dimensión social, una razón de ser en el mercado: una misión.

La mayor parte de las veces esta misión se tiene en la mente de una forma más o menos difusa. El inconveniente es que el paso del tiempo va cambiando nuestra forma de pensar sin que nos percatemos de ello. En otras palabras, lo que no está claramente establecido y por escrito puede ser cambiado fácilmente. Por otra parte, la misión es la que determina la estrategia general

de la empresa, esto es, las directrices generales a seguir, los condicionantes y las preferencias. Obviamente, si se quiere que el personal asuma el “espíritu o filosofía de la empresa”, también debe conocer hacia dónde se quiere ir y cual es el camino marcado para ello. Por ello se insiste en que esté expresada por escrito.

Dado que la misión marca las directrices generales a seguir y los condicionantes a tener en cuenta, los objetivos que se determinen deben estar acordes con los principios establecidos. De lo contrario, se corre el peligro de terminar en una posición diferente a la deseada. Las declaraciones de misión tienden a crear un estilo de dirección compartido por todos los empleados: todos saben lo que se quiere conseguir y cómo lograrlo. La clave del éxito de la declaración de misión es que los empleados la consideren como algo propio.

Obviamente, una declaración de misión debe ser realizable y actualizable cuando los objetivos generales se vayan cumpliendo.

Quizás un ejemplo algo extremo sirva de elemento clarificador de estos conceptos: Una empresa de diseño arquitectónico se fija como misión “realizar trabajos de alta calidad especializados en rehabilitación de edificios singulares”. Esta declaración impone unas directrices de actuación (el campo de trabajo es la rehabilitación de edificios singulares, no edificios de nueva planta, ni rehabilitación de viviendas); que deben cumplirse con unos condicionantes (sus proyectos tiene que ser de alta calidad, no para salir del paso, ni aceptar trabajos en los que no prime esta exigencia); por lo que quedan marcadas las preferencias de actuación (solo obras que demanden calidad técnica). Así pues, no podrán establecerse objetivos o estrategias de ampliación de la actividad hacia la construcción de viviendas, ni establecer políticas de precio a la baja; por su parte, las acciones comunicativas también deberán buscar argumentaciones y medios prestigiosos, evitando los medios masivos y materiales publicitarios de escasa calidad, que irían en contra de la filosofía implícita declarada por la misión de la empresa.

Entremos a analizar de una forma pormenorizada estos conceptos.

### 5.3.1 Misión

Cuando un empresario decide crear una empresa, parte de una idea sobre lo que quiere conseguir, en qué mercado actuar y qué productos o servicios va a ofrecer. Es decir, está definiendo lo que técnicamente se denomina *misión de la empresa*. La misión es la razón de ser de la empresa, pero no basta con que el empresario sea consciente de ello, la misión debe reflejarse por escrito y comunicarse con claridad al resto de los empleados. Así, la misión no es más que una declaración de la finalidad que persigue su empresa con una visión a largo plazo. Se trata de mirar más allá del día a día, es el resultado futuro que se espera y para el que se trabaja continuamente, motivado por el ansia o la ilusión de conseguirlo, y para el que se enfoca toda la actividad empresarial.

Para ello hay que planificar y desarrollar el orden de prioridades de las acciones concretas con las que pretendemos alcanzar el éxito esperado. De esta forma se podrán conseguir los beneficios de la planificación: ahorro de costes en tiempo, dinero y energías. Además, la misión constituye un esquema claro y preciso que permite trazar el camino más adecuado para alcanzar su propósito, salvaguardándole de intuiciones erróneas que retrasan el desarrollo y que hacer de la empresa.

Así, el restaurante de comida sana y naturista situado a la orilla del río Sena tiene como misión hacer sentirse a los clientes a gusto con el restaurante y su comida. ¿Cómo? A través de una dieta equilibrada y sana compuesta por productos frescos y de calidad, que se insertan en un ambiente natural e informal y acompañado de un trato personalizado. Si el cliente se siente satisfecho y cómodo acudirá con frecuencia a comer. Estaremos incrementando nuestro consumo, el cliente recibirá lo que busca y el restaurante estará bien encaminado para la consecución de su misión.

Si su empresa no tiene definida claramente su misión, dedique un tiempo a reflexionar sobre su razón de ser empresarial y los objetivos que quiere conseguir. Reúna a sus empleados, expóngales sus puntos de vista y pídale que reflexionen con usted. No dude que entre todos definirán la misión.

La misión es, en definitiva, una declaración clara y concisa del negocio, de lo que se quiere ser (actividades y posición que se desea alcanzar) y de cómo va a conseguirse (acciones que se van a realizar). Esto es, un puente de unión entre dónde está la empresa y a dónde quiere llegar. Pero, para que sea posible, la definición de misión debe ser realista, participativa y interiorizada por parte de los empleados.

## Requisitos

La declaración de la misión deber incluir:

- Definición del negocio: debe orientarse al mercado, y no al producto, ya que deja abiertas más posibilidades. No debe ser demasiado concreta ni demasiado amplia.

“Elaboración y venta de leche y productos lácteos”

- Aptitud característica: calidad que poseen nuestros productos y nos diferencian de los competidores.

“Nuestra materia prima proviene de vacas de raza autóctona, criadas en los campos de nuestra tierra que producen leche con un mayor contenido en grasas de tipo omega”

- Futura orientación: descripción sencilla y breve de los nuevos propósitos que se marca la empresa.

“Pasar del mercado regional al nacional y alcanzar una buena posición competitiva”

La misión de la empresa consiste en penetrar en el mercado nacional, manteniendo sus valores característicos y buscando una buena posición competitiva.

### 5.3.2 Objetivos

Los objetivos son las guías que permiten alcanzar la misión. Si la misión puede parecer algo abstracto e impreciso, los objetivos son concretos, precisos y directos. La asignación de objetivos es uno de los aspectos de más difícil aceptación y, sin embargo, imprescindible para una buena gestión.

De una manera más concreta, los *objetivos* son las metas a las que aspira la empresa; los fines hacia los que se dirige la actividad y los resultados a lograr. Para que cumplan su fin deben ser concretos, realistas, difficilmente alcanzables -pero no imposible-, subordinados los particulares a los generales y, sobre todo, sustentados en el análisis de la situación que se debe haber realizado antes de fijarlos, procurando evitar los posibles conflictos entre objetivos (por ejemplo, que los objetivos de comunicación no entorpezcan a los objetivos corporativos de imagen pública).

De esta forma, hay que distinguir entre objetivos generales y objetivos particulares. Los primeros -objetivos generales-, son los que se fijan para el conjunto de la empresa, mientras que los objetivos particulares son los establecidos para cada departamento o actividad de la empresa como forma de contribuir al cumplimiento de los primeros.

Si una peluquería de caballeros establece como objetivo general “ampliar sus servicios abriendo una sección de peluquería femenina”, tendrá que desarrollar objetivos particulares para esta nueva sección, como pueden ser “posicionarse en un mercado de mujeres jóvenes”, “contratar profesionales femeninas”, “cambiar la decoración del establecimiento adaptada a la nueva clientela”, “proporcionar a los empleados formación en tendencias de moda femenina”, etc. Todos ellos contribuirán a la consecución del objetivo general.

En cualquier caso, los objetivos necesitan de un plazo para ser alcanzados. A la hora de establecer los objetivos hay que contar con un tiempo “de gracia” para que comiencen a tener efecto. Normalmente, desde que se ponen en marcha hasta que se comienza a ver los efectos suele transcurrir no menos de seis meses, siendo lo más normal que el pleno efecto aparezca a partir del año.

Por otro lado, según su envergadura e importancia encontramos objetivos a corto plazo, medio plazo y largo plazo (véase cuadro)

TIPOS DE OBJETIVOS	TIEMPO	CARACTERÍSTICAS
<b>A CORTO PLAZO</b>	<b>1 año</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Específicos</li> <li>• Rigurosos</li> <li>• Concretos</li> <li>• Medibles</li> <li>• Cuantitativos *</li> </ul>
<b>A MEDIO PLAZO</b>	<b>De 1 a 3 años</b>	
<b>A LARGO PLAZO</b>	<b>De 3 a 5 años</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más imprecisos</li> <li>• Cualitativos *</li> <li>• Flexibles</li> </ul>

\*Cuantitativos: logros mesurables expresados en cifras concretas y medibles.

\* Cualitativos: metas más genéricas referidas a notoriedad, imagen del producto y/o marca etc.

Una zapatería tiene como objetivo a corto plazo obtener unas ventas de mil pares de zapatos por mes durante el primer año. A medio plazo su objetivo consiste en ir aumentando las ventas, ser conocida por todos e ir fidelizando la clientela. A largo plazo su objetivo será alcanzar unos beneficios tales que le permitan abrir otros locales e invertir en mejoras para el negocio.

Algunas veces se confunden los objetivos con las declaraciones de voluntad. Afirmaciones tales como “ser los mejores” son voluntariosas pero no son objetivos y nunca deben servir como sustitutivos de ellos. Hay que establecer los objetivos de tal manera que sea posible medir los resultados, para que se pueda realizar un seguimiento periódico de su cumplimiento y desviaciones y determinar fácilmente si se han alcanzado (C. Makens, J. 1990).

Tanto si los objetivos son cuantitativos como cualitativos han de ser sometidos a un criterio de medición preciso; en los primeros, se observará si se ha alcanzado la cifra establecida, mientras que para los segundos, es necesario realizar evaluaciones de las metas alcanzadas mediante técnicas indirectas como tests y encuestas de opinión que traducen resultados cualitativos a datos medibles.

- \* Objetivo cuantitativo: vender 20.000 productos al año.
- \* Objetivo cualitativo: conseguir una imagen de empresa respetuosa con el medio ambiente.

**¿CÓMO DETERMINÓ SUS OBJETIVOS?**

- *A la hora de establecer sus objetivos de marketing. ¿Estableció un objetivo principal y otros secundarios?*
- *¿Qué criterio o criterios estableció para jerarquizarlos?*
- *¿Hizo alguna distinción entre objetivos cualitativos y cuantitativos?*
- *Para la fijación de estos objetivos ¿Cuánto tiempo y/o dinero empleó?*
- *Una vez que aplicó su plan ¿Cómo evolucionaron sus objetivos?*
  - *¿Se cumplieron en los plazos marcados?*
  - *¿Se alcanzaron en su totalidad o parcialmente?*

- Cómo redactar los objetivos

Para que los objetivos funcionen como elementos clave tienen que estar expresados por escrito y adecuadamente redactados. Muchas veces se plantean objetivos pero no se recogen en ningún documento, o la manera de recogerlos no es la adecuada. El profesor Sainz de Vicuña nos ofrece algunos consejos para una correcta redacción de objetivos<sup>1</sup>:

- 1) Comenzar su redacción con un verbo de acción que proponga un solo resultado a lograr y un plazo de ejecución.

---

<sup>1</sup> Sainz de Vicuña Ancín, J.M., *El plan de marketing en la práctica*, ESIC, Madrid1996

**Facturar 20 millones durante el próximo semestre.**

- 2) Ser siempre coherentes con los recursos disponibles de la empresa.

**Hay que pensar que van a ser objetivos alcanzables, no la proyección de nuestros sueños. Una pequeña asesoría no debe fijarse como objetivo actuar como una consultoría multinacional.**

- 3) Establecer con más ímpetu el “qué y el cuándo” que el “cómo y por qué”.

**Si su objetivo es conseguir 50 clientes al mes ha de tener claro que son 50 clientes cada mes y sus esfuerzos de marketing van encaminados a conseguirlo.**

- 4) Ser consecuentes con la política y las prácticas básicas de la empresa (la misión).

**Si la empresa tiene como práctica no realizar descuentos en los presupuestos a los clientes, tampoco diseñar una promoción basada en ofertas. (aunque sí se pueden realizar otras políticas de precio).**

- 5) Fijar objetivos que sean realistas y alcanzables aunque con cierta ambición.

**Si viene facturando una media de dos millones al mes, puede fijar un objetivo de incrementar un diez o un quince por ciento su facturación, pero no subir hasta el cincuenta por ciento al mes siguiente.**

- 6) Registrarlos y comunicarlos por escrito a los responsables y a toda la organización. Todos rendirán más si saben qué se espera de ellos.

**Si sus trabajadores saben que tienen un objetivo de mejora de la calidad en el trato al cliente, se preocuparán de ofrecer una mejor atención.**

- 7) Ser sincero consigo mismo y con sus colegas durante el proceso de fijación de objetivos. No ha de soñar despierto, sino ser consecuente con lo que es y tiene.
- 8) Tener presente las limitaciones de su empresa. Hay que partir de lo que se tiene aunque siempre con proyección a mejorarlo.
- 9) Considerar que sus objetivos evolucionan con el paso del tiempo. Un objetivo correcto para este año puede quedar obsoleto e incluso puede ser ridículo dentro de cinco años.

De igual modo, debe evitar caer en los errores más habituales:

### ERRORES MÁS HABITUALES

- 1) Tratar de “salir a la calle” sin antes esclarecer y estudiar sus objetivos.
- 2) Guardar los objetivos en la cabeza en vez de en papel.
- 3) Iniciar un programa de comunicación y ventas antes de evaluar sus posibilidades y limitaciones.
- 4) Venderse de manera desordenada sin identificar los puntos clave o al menos las áreas generales a las que apunta.
- 5) Permitir que sus convicciones se conviertan en objetivos.

#### - Cómo seleccionar los objetivos

Toda empresa parte de un objetivo principal ligado a una serie de objetivos complementarios o parciales cuya función es contribuir a lograr el prioritario. Lo esencial es determinar el objetivo principal. Para ello, deberá conocer su situación en el mercado: si su empresa está asentada, segura y consolidada en él, con un crecimiento paralelo al del mercado en el que opera. Esto es lo que en términos empresariales se conoce como masa crítica.

Si su empresa está en esta situación, su objetivo es buscar RENTABILIDAD. Una vez que ha conseguido consolidarse, no tiene que hacer frente a los peligros iniciales que la pueden desestabilizar, es el momento de generar cada vez más beneficios para optar a una buena posición competitiva. Si por el contrario, su empresa no está en masa crítica, su objetivo es CRECIMIENTO. Sacrifica la rentabilidad a corto plazo buscando competitividad y rentabilidad a largo plazo. Consiste en crecer hasta alcanzar la posición en masa crítica que le lleve a obtener beneficios.



Una pequeña empresa ha de buscar primero su consolidación alcanzando rentabilidad a corto plazo y renunciando a las altas cuotas a las que aspiran las grandes empresas. Sus objetivos deberán ser:

- 1) Consolidación (supervivencia en el mercado)
- 2) Rentabilidad a corto plazo
- 3) Crecimiento (expansión en el mercado)

Una empresa mediana tiene como objetivo esencial perdurar en el tiempo por sí misma. Sus objetivos deberán ser:

- 1) Consolidación**
- 2) Crecimiento**
- 3) Rentabilidad a corto plazo**

El motivo por el cual difiere el orden en el que se sitúa el objetivo de crecimiento entre una pequeña y mediana empresa se debe a la política empresarial. Mientras que la pequeña empresa debe focalizarse o especializarse en un segmento concreto y fiel. La mediana empresa debe buscar la diversidad para mantenerse frente a las grandes empresas.

- **¿Cuáles son los objetivos del pequeño comercio?**

El pequeño comercio tiene que considerar dos tipos de objetivos: los colectivos y los individuales.

a) **Objetivos estratégicos colectivos:**

Una pequeña empresa siente cercana la amenaza de las grandes empresas. Esto crea situaciones de tensión propicias a emprender objetivos equivocados. Lo importante es razonar y no dejarse llevar por la intuición o imitación ajena.

Lo primero que hay que tener claro es que una pequeña empresa tiene que luchar no sólo por su beneficio individual, sino que también debe contribuir a la consolidación del gremio o sector al que pertenece, aportando su parte de esfuerzo que repercuta sobre el colectivo. Solo mediante la unión de los implicados será posible contrarrestar eficazmente la amenaza de las grandes

empresas. Para poner en práctica acciones que neutralicen la voracidad de las grandes empresas del sector se han de establecer objetivos estratégicos colectivos entre pequeños negocios dedicados a la misma o similar actividad. Algunos de estos objetivos son:

- **Dejar de perder cuota de mercado o intentar recuperar a largo plazo la perdida para evitar que todo quede repartido entre las grandes empresas.**
- **Intentar reducir la alta tasa de mortalidad de los pequeños comercios.**
- **Cambiar la imagen extendida de precios altos en este tipo de establecimientos.**
- **Recuperar clientes perdidos y atraer nuevos.**
- **Seducir a las Administraciones Públicas para que inviertan en infraestructuras (peatonalización de las calles, iluminación, aparcamientos, limpieza...) que beneficien a los ciudadanos y contribuyan a la creación de áreas comerciales atractivas. Esto es lo que vienen realizando muchas asociaciones de comerciantes de determinadas zonas; se agrupan entre ellos, llevan a cabo una serie de actividades en sus calles para atraer a los clientes (animación, decoración etc.) y tienen más fuerza para luchar por sus intereses ante los centros comerciales y ante los ayuntamientos.**

**b) Objetivos estratégicos individuales:**

Son los específicos de cada empresa concreta. Aquellos objetivos que tienden a la consecución de metas individuales delimitadas a la actividad desarrollada por cada una. Por ejemplo:

- **Conocer, entender y aplicar un trato personalizado a los consumidores.**
- **Satisfacer mejor los deseos, demandas y expectativas de la clientela para conservar la actual y recuperar la perdida.**
- **Fidelizar la clientela**
- **Buscar rentabilidad en el negocio por diferentes vías, no sólo con el recargo en el precio (véase gráfico).**

**INCREMENTAR LA NOTORIEDAD DEL NEGOCIO**

**BUSCAR NUEVOS CLIENTES**

**HACER QUE LOS CLIENTES AUMENTEN SU FRECUENCIA DE COMPRA**

**MANTENER Y CUIDAR A LOS CLIENTES ACTUALES**

**VOLVER A ATRAER A LOS CLIENTES PERDIDOS**

**ALCANZAR UNA SATISFACCIÓN GENERAL MAYOR**

**NO PERDER LA ORIENTACIÓN DEL NEGOCIO HACIA EL MERCADO**

**MANTENER BUENA RELACIÓN CALIDAD PRECIO**

(Sainz de Vicuña Ancín, 1999)

En más de una ocasión empresas que presentan idénticas misiones obtienen éxitos diferentes. La diferencia reside en el plan de marketing que han desarrollado y el modo de planificar sus acciones. No debe soñar lo que pasará, sino hacer realidad los sueños con el trabajo constante y bien orientado, única vía para soñar despierto.

Tanto una tienda de modas pequeña situada en un barrio como El Corte Inglés pueden tener la misma misión: “Especialistas en ti”; lo que diferencia a la una de la otra es en la plasmación de sus objetivos. Cuando la tienda del barrio dice “especialistas en ti”, su objetivo es llegar a un reducido segmento de clientela de la zona y especializarse en ellos, lo que implica ropa al gusto y al precio que sus clientes demandan. Por el contrario, El Corte Inglés no busca especializarse ni siquiera sólo en moda, sino que su objetivo es ofrecer todo lo que necesita y para todas las personas independientemente de la zona en la que vivan y su estilo ya que su segmento es heterogéneo y ofrecen más variedad.

#### - **Modificación de objetivos**

El tiempo pasa y las situaciones cambian. Ideas hoy claras y realizables, mañana pueden ser imposibles de formalizar. La evolución del mercado y del propio negocio es continua y ha de tenerse en cuenta. El camino a seguir es largo y ello hace imprescindible que se esté atento a los cambios que permitan corregir el rumbo de la empresa, adaptando cada vez mejor los objetivos a las nuevas circunstancias.

Nunca se debe pensar en los objetivos como una realidad fija e invariable. En el mundo empresarial una mentalidad abierta supone una importante ventaja frente a los competidores. Si en cada temporada cambia su estilo de vestir según la moda, ¿cómo va a pensar que los objetivos de tu empresa no van a cambiar? Tiene que hacer un continuo seguimiento de todas estas variaciones que afectan al mercado, ver en qué medida le influyen y aplicarlas a su negocio.

Para que los objetivos sean efectivos debe seguir una serie de indicaciones:

- **Ponerlos por escrito**
- **Marcarles fecha**
- **Revisarlos cada cierto tiempo**
- **Hacer partícipes de ellos a su personal**
- **Ser activos y pasar a la acción**

Para cerrar el capítulo recordemos los puntos clave; los objetivos de toda empresa han de estar:

- 1- **Vinculados estrechamente a la misión.**
- 2- **Redactados correctamente.**
- 3- **Presentes en todas las decisiones.**
- 4- **Jerarquizados en orden de importancia.**
- 5- **Comunicados a todos los empleados.**
- 6- **Revisados y modificados a lo largo del tiempo.**

Una última reflexión sobre la importancia de la fijación de objetivos queda recogida en la frase de Schopenhauer: “No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige”.

El establecimiento de venta y alquiler de cintas de vídeo Hollywood abrió sus puertas hace unos 7 años. Desde su inauguración ha establecido un sencillo plan de marketing con su misión, objetivos, estrategias y planes de acción renovándolo periódicamente.

Hasta hace poco los objetivos cuantitativos del establecimiento versaban en el alquiler y venta de un cierto número de películas. Desde hace dos años, estos objetivos han sufrido un drástico cambio debido a las variaciones del sector y Hollywood se plantea como nuevo objetivo cuantitativo el alquiler de un determinado número de DVDs, videojuegos y películas de video, descartando la venta de cintas.

Por otro lado, otro de los objetivos del videoclub es la fidelidad de la clientela, ofreciendo siempre películas, videojuegos y DVDs de calidad para generar confianza entre los clientes y el establecimiento. Este objetivo no cambia con el paso de los años, se modificarán los productos ofertados pero siempre pretenderá ofrecer calidad, generar confianza y buscar la fidelidad.

Los objetivos cuantitativos de la empresa han tenido que ser reformulados según los cambios y fluctuaciones del mercado para adaptarse cada vez mejor a las nuevas circunstancias. Sin embargo, los objetivos cualitativos se mantienen casi inalterables.

Antes de realizar este cambio de objetivos el video club ha realizado una serie de tareas; primero ha revisado los objetivos anteriores plasmados por escrito y señalados con una fecha, seguidamente todo el personal del video club ha pensado cómo replantearlos y finalmente se cambiaron. Sólo siguiendo un proceso de este tipo el resultado obtenido será satisfactorio.

## Recuerde

El plan de marketing es un documento escrito esencial para la empresa. Se propone establecer objetivos y rendimientos proyectados para un período de tiempo determinado, por lo general un año. Está dirigido a la organización y define las responsabilidades de su ejecución. Se compone de los siguientes elementos: contexto, diagnóstico situación externa e interna, capacidad, misión, objetivos, estrategia y planes de acción, organización (atribución de responsabilidades), control y presupuesto.

El plan de marketing es un documento en continua revisión, siempre ha de irse modificando y debe ser conocido por todos los miembros de la empresa. Su elaboración le ayudará a sacarle el mayor partido a sus recursos y capacidades.

El análisis de la situación externa e interna carecen de sentido si se realizan de forma aislada, dado que son realidades complementarias. La primera de ellas, nos aporta información sobre las oportunidades y amenazas del mercado. La segunda, nos explícita las fuerzas y debilidades propias de la empresa. El diagnóstico de la situación combina ambas informaciones y obtiene conclusiones. Estas conclusiones permiten, tras su valoración, establecer las decisiones estratégicas de la empresa más coherentes y oportunas.

Para relacionar la información aportada por ambos análisis se utiliza la matriz DAFO, una técnica de análisis que combina dichas informaciones y permite elaborar el diagnóstico definitivo de la situación. Esta matriz funciona contrastando las oportunidades y amenazas del mercado con las fortalezas y debilidades de empresa. Su objetivo es, por un lado, localizar las amenazas y debilidades para reducirlas. Y por otro, señalar las oportunidades y fortalezas para aprovechar las primeras y explotar las segundas.

Esta herramienta no es invariable en el tiempo, para que sea un instrumento eficaz y preciso, ha de ser revisada periódicamente porque el entorno es dinámico y evoluciona.

La misión es una declaración clara y concisa del negocio, de lo que se quiere ser (actividades y posición que se desea alcanzar) y de cómo va a conseguirse (acciones que se van a realizar). Esto es, un puente de unión entre dónde está la empresa y a dónde quiere llegar. La

definición de la misión debe ser realista para que su alcance sea posible. Pero, otro factor es también esencial para que sea posible, la participación y concienciación de la importancia de la misión por parte de los empleados.

Los objetivos son las metas a las que aspira la empresa; los fines hacia los que se dirige la actividad y los resultados a lograr. Han de ser concretos y realistas. Aunque la empresa persiga unos objetivos generales, cada departamento o actividad de la empresa debe tener sus propios objetivos particulares

Los objetivos necesitan de un plazo para ser alcanzados. Según su envergadura e importancia encontramos objetivos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. El tiempo pasa y las situaciones cambian. Nunca debe pensar en los objetivos como una realidad fija e invariable

Si su empresa está consolidada y presenta un crecimiento paralelo al del mercado en el que opera su objetivo es buscar RENTABILIDAD, dado que ya está asentada en el mercado y busca generar cada vez más beneficios para optar a una buena posición competitiva. Si por el contrario, su empresa no está en masa crítica, su objetivo es CRECIMIENTO.

## MISIÓN



### Declaración de la finalidad de la empresa a largo plazo.

Recoge:

- La razón de ser de la empresa.
- Su función en la sociedad.
- Su carácter y filosofía.

Elementos claves para su definición:

- Historia de la empresa
- Capacidades distintivas, aquello que sabe hacer mejor la empresa y la distingue de sus competidores.
- Entorno

Requisitos para una misión útil y eficaz:

1. Enfoque hacia el mercado más que hacia el producto.
2. Realizable
3. Motivadora
4. Específica



Definición del papel y de las aspiraciones de la organización en el área operativa. La misión refleja normalmente la filosofía y cultura de la organización.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.

## OBJETIVOS

**OBJETIVOS:** metas que una organización se establece en lo cualitativo y en lo cuantitativo a corto, medio o largo plazo. Se puede establecer una jerarquía que determine objetivos principales y objetivos secundarios.

	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
<b>OBJETIVOS</b>	Metas de la empresa a corto plazo a medio plazo a largo plazo	supeditados a los objetivos corporativos concretos realistas motor de la actividad basados en el análisis de la situación

## MASA CRÍTICA

Concepto tomado de la física, que en el mundo empresarial se refiere a la dimensión que necesita una actividad o empresa para alcanzar el nivel deseado en cuanto a cuota de mercado para que la empresa esté “asentada, segura y consolidada”. Es decir, el tamaño mínimo de una organización para que pueda operar eficaz, oportuna y rentablemente.

Se considera habitualmente que una empresa está en masa crítica si su volumen de ventas alcanza o sobrepasa el 10% del total del mercado. Si el mercado está muy fragmentado ese porcentaje será más bajo.

¿ESTÁ EL PRODUCTO EN MASA CRÍTICA?	OBJETIVO DE MARKETING PRINCIPAL
SÍ	RENTABILIDAD
NO	CREENCIAS

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Plan de marketing:** documento sistematizado y estructurado en el que se analizan los entornos interno y externo de una clase de producto, un grupo de productos o una marca, lo que da como resultado un análisis DAFO y normalmente una definición del problema. Seguidamente el plan contiene uno o más objetivos, se pueden presentar y evaluar soluciones alternativas al problema y se puede elegir entre las opciones. Finalmente todo esto se puede incluir en un plan táctico que contenga la aplicación de los instrumentos, presupuestos y planes de actuación de marketing. Los planes de marketing pueden diferir entre sí en la medida en que estén orientados hacia problemas estratégicos o tácticos.
- **Misión:** definición del papel y de las aspiraciones de la organización en el área operativa. La misión refleja normalmente la filosofía y cultura de la organización.
- **Objetivo:** meta que una organización se establece en lo cuantitativo y lo cualitativo. Se pueden establecer una distinción entre objetivos a nivel de toda la organización o a nivel de una unidad de negocio.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Objetivos corporativos:** objetivos que atañen a toda la compañía. Estos objetivos de la empresa pueden ser de una naturaleza cuantitativa (beneficio, participación en el mercado, eficiencia y flexibilidad) o de una naturaleza cualitativa (bienestar a largo plazo de los consumidores, continuidad y resistencia).
- **Notoriedad:** grado en el que el grupo objetivo puede reconocer la marca y las propiedades de esa marca dentro de una clase de productos.
- **Orientación al mercado:** grado en que una organización se adapta en todos sus niveles a las diversas partes y grupos de interés que intervienen en el mercado, tales como proveedores, consumidores, intermediarios, competidores, accionistas y figuras clave del entorno social.

## BIBLIOGRAFÍA

- Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.
- Sainz de Vicuña, J. M (1996): El plan de marketing en la práctica. Ed. ESIC, Madrid
- C. Makens, James (1990): El plan de marketing. Como realizarlo en la empresa. Ed Hispano Europea, S.A, Barcelona.



## CAPÍTULO 6: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING II

### ( estrategias y planes de acción)

En el capítulo anterior nos hemos centrado en la definición de objetivos, partiendo de las directrices, condicionantes y preferencias dimanadas de la misión o filosofía de la empresa. Corresponde ahora reflexionar sobre las formas de desarrollar y hacer posible la materialización de los objetivos: las estrategias y los planes de acción. Para ello, vamos a exponer los conceptos básicos de algunas alternativas estratégicas que la empresa puede diseñar o abordar según la situación en que se encuentre. Igualmente, describiremos diferentes planes de acción que se pueden desarrollar, derivados de las estrategias, sobre los componentes del *mix* de marketing. Concretamente:

- **Estrategias:**
  - \* Diferenciación
  - \* Liderazgo en costes
  - \* Concentración
  - \* Crecimiento
  
- **Planes de acción:**
  - \* Sobre producto
  - \* Sobre precio
  - \* Sobre distribución

#### Objetivos del capítulo

En este segundo capítulo dedicado al Plan de Marketing, tenemos como objetivo de conocimiento el análisis de las alternativas estratégicas con posibilidad de utilización por las pequeñas empresas y profesionales, así como los planes de acción que se pueden implementar atendiendo a las cuatro herramientas del marketing-mix (producto, precio, distribución y comunicación). Igualmente, haremos hincapié en las ventajas que proporciona la utilización del plan de marketing. Dejaremos para el siguiente capítulo la especificación de las competencias en el logro de los objetivos y la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para su desarrollo y control.

## 6.1. Estrategias

En el capítulo anterior apuntábamos la necesidad de concretar la misión de la empresa como primer nivel en el plan de marketing. Como paso siguiente exponíamos la determinación de los objetivos y sus características. Una vez especificados la misión y objetivos, ha de avanzarse un paso más: fijar las estrategias que se van a seguir para la consecución de tales objetivos.

Después de haber realizado el diagnóstico de la situación, las empresas determinan las metas que consideran factibles alcanzar teniendo en cuenta la situación del mercado y sus propios recursos y capacidades. Marcados los objetivos, corresponde establecer el modo cómo se van a conseguir, valorando las diferentes alternativas disponibles. De entre ellas se eligen –tras evaluarlas- las estrategias que mejor puedan ayudar a hacerlos cumplir, en función de la situación de la empresa en el mercado, de la posición del producto respecto a su ciclo de vida, etc. En este momento, tiene ya su plan de marketing diseñado en términos estratégicos. A partir de aquí, se traducen las estrategias en acciones tácticas coherentes que deben ser desarrolladas en el tiempo, asignándoles presupuesto, responsable y fechas de realización.

Las estrategias, pese a ser consideradas por algunos como las fórmulas mágicas para alcanzar el éxito, no son más que la aplicación creativa, sagaz y calculada de los conocimientos del empresario para alcanzar los objetivos marcados. En otras palabras, las estrategias de marketing “*son directrices encaminadas hacia la acción que conducen al objetivo final de la empresa*”.

Las estrategias de marketing varían de unas empresas a otras, y de un año a otro y han de responder tanto a las condiciones del mercado como a los objetivos. Una estrategia que produzca resultados extraordinarios este año, puede ser un fracaso el año que viene (Makens, J., 1990).

Por ello, aunque se proporcionan algunos consejos encaminados a ayudarle a la definición de estrategias, debe considerar en todo momento que no son recetas mágicas sino pautas a seguir, en las que siempre deberá tener en cuenta las particularidades de su empresa y su propio criterio creativo, derivado del conocimiento y experiencia que posea.

Las estrategias pueden clasificarse en diversidad de formas. Prácticamente, cada autor suele hacer una clasificación desde un propio punto de vista. Las hay en función de alternativas de diversificación o profundización en el mercado, basadas en la curva de vida del producto, de innovación, etc. cada una de ellas con sus correspondientes subdivisiones. En nuestro caso, vamos a considerar cuatro grupos: estrategias de diferenciación, de liderazgo en costes, de concentración y de crecimiento. Ésta última se ramifica a su vez en 3 variantes: crecimiento intensivo, crecimiento por integración y por diversificación.



La selección de un modelo de estrategia estará en función de los objetivos que se persiguen, por ello es necesario conocer bien todas las posibilidades para seleccionar la estrategia, o combinación de ellas, que mejor se adecuen a las circunstancias de la empresa.

Todas tienen como finalidad última aumentar las ventas de la empresa. No obstante, cada una alcanza esta finalidad de modo diferente. Así, la estrategia de diferenciación vincula un rasgo distintivo (calidad, servicio, trato al cliente, etc.) a los productos y/o la empresa permitiendo de este modo fijar un precio alto para los productos. Un precio que los consumidores van a pagar por el valor añadido que llevan asociados dichos productos.

La estrategia de liderazgo en costes, sin embargo, tiene como misión reducir los costes de producción al mínimo para poder vender el producto en el mercado a un precio competitivo e inferior al de la competencia. Es importante decir que esta estrategia suele ir acompañada de volúmenes importantes de ventas para que sea viable.

La estrategia de concentración, por su parte, se centra en la clientela. Selecciona un segmento de mercado rentable y focaliza todos sus esfuerzos en él. Al no intentar abarcar un abanico excesivamente amplio de consumidores, y centrarse, por el contrario, en un segmento, la empresa puede atenderlos mejor, respondiendo a sus necesidades y características concretas.

Por último, la estrategia de crecimiento, que aunque presenta gran número de variantes, todas tienen como objetivo común aumentar las ventas del producto, bien añadiéndole nuevas aplicaciones o introduciéndolo en nuevos mercados, bien adquiriendo propiedades que complementen la actividad de la empresa.

Veamos paso a paso como funcionan cada una de ellas:

1) **Estrategia de diferenciación:** busca que el consumidor perciba de forma distinta los productos de la empresa con respecto a los de la competencia. Así, es posible ganar la lealtad de un grupo de clientes y poseer un cierto poder de mercado. La diferenciación puede conseguirse por múltiples vías:

- imagen de marca
- calidad del producto
- calidad del servicio
- otras

Estas acciones incrementan la fidelidad de los clientes y permiten aumentar el precio de venta del producto. Resulta difícil que los competidores u otros productos lo desplacen. Pero para que la estrategia tenga éxito es necesario conocer qué es lo que los consumidores buscan en el producto.

Si su negocio es una tintorería y sabe que el cliente busca un buen servicio rápido, puede optar por una diferenciación en rapidez y entregar las prendas en una hora a un precio razonable aunque algo más caro que las tintorerías que requieren de más días para sus entregas.

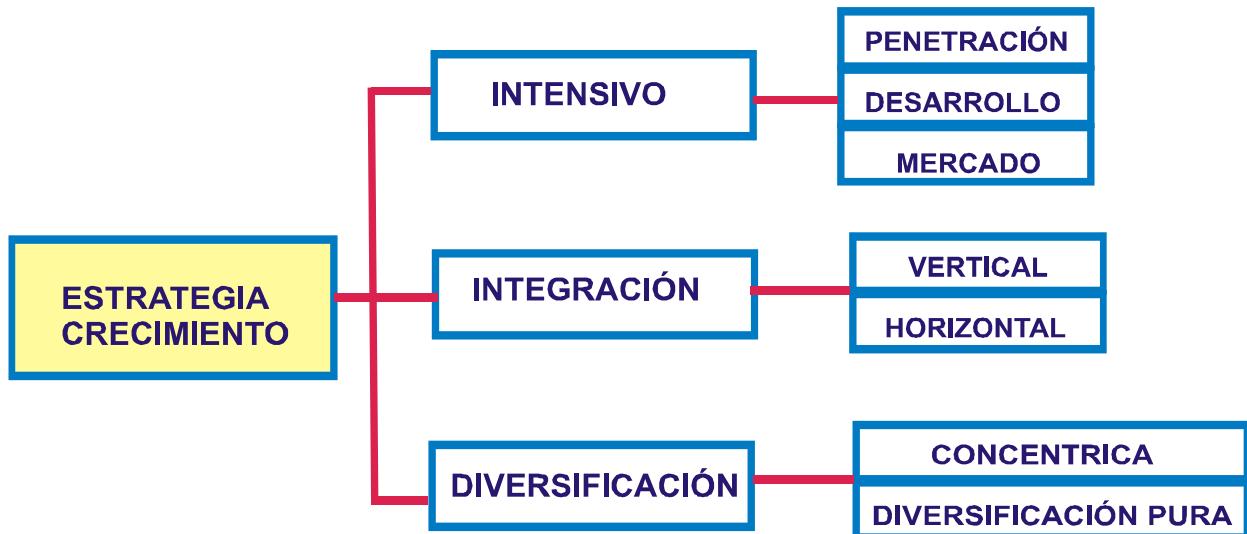
- 2) **Estrategia de liderazgo en costes:** persigue reducir al máximo los costes de producción para que sean inferiores a los de la competencia. La empresa persigue el menor coste unitario por producto de entre las empresas del sector para obtener un mayor margen de beneficios y poder fijar un precio inferior al de la competencia.

La óptica “Sercur”, ha elegido como estrategia el liderazgo en costes. Así, crea acuerdos comerciales con firmas productoras de monturas de gafas para obtener en función del volumen de pedidos importantes descuentos. De este modo, “Sercur” consigue ofertar al mercado las mismas monturas que otras ópticas, pero a un precio inferior.

- 3) **Estrategia de concentración o enfoque o especialista:** implica la concentración de los esfuerzos de la empresa en un segmento del mercado determinado, para actuar en el mismo con una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costes (explicadas en los puntos 1 y 2). Es decir, se persigue el máximo rendimiento de un segmento determinado.

Una cadena de supermercados de limpieza o una cadena de droguerías buscan alcanzar a todos los clientes de los barrios en los que se encuentra ubicada con una estrategia de liderazgo en costes. Esto es, centran sus esfuerzos en los vecinos del barrio y les ofrecen los productos al precio más bajo (con respecto a la competencia).

- 4) **Estrategias de crecimiento:** se pueden dar en 3 niveles, tal como especificábamos más arriba, a los que denominamos: crecimiento intensivo, crecimiento integrado y crecimiento por diversificación.



- a- Crecimiento intensivo: cuando el crecimiento tiene lugar en el sector en el que se encuentra la empresa y con los productos con los que trabaja (ya sea el producto tal cual, reformulado o mejorado). Tres son las principales estrategias que se pueden desarrollar:

Productos		ACTUALES	REFORMULADOS
Mercados			
ACTUALES	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollos de mercados	

FUENTE: Sainz de Vicuña Ancín, J. M (1996):El plan de marketing en la práctica, Ed. ESIC. Madrid.

- *estrategia de penetración:* trata de aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes aumentando la cuota de mercado o la demanda. La demanda puede incrementarse de 3 maneras:
  - aumentando la **frecuencia de utilización** (que el producto sea comprado con mayor regularidad. En lugar de 1 vez a la semana 2 veces).
  - **aumentando la cantidad utilizada** (comprando tres latas de sardinas, por ejemplo, en lugar de las 2 habituales).
  - y **encontrando nuevos usos** (añadiéndole al producto una aplicación más de la que hasta entonces carecía)
- *estrategia de desarrollo de productos:* trata de aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados, reformulados o nuevos. Las fórmulas para conseguirlo son:

- añadiendo funciones o características
  - extendiendo la gama de productos
  - o desarrollando una nueva generación de productos destinados a los mercados actuales.
- *estrategia de desarrollo de mercados:* consiste en incrementar las ventas introduciendo productos actuales en mercados nuevos. Las vías para conseguirlo pueden ser:
    - la expansión geográfica
    - la adopción de un nuevo canal de distribución
    - o dirigirse a nuevos segmentos de compradores.
- b- Crecimiento por integración: consiste en crecer dentro de un mismo sector industrial por extensión de actividades ya sea de modo horizontal o vertical.
- *Integración vertical:* cuando la empresa adquiere otra que se encuentra por encima o por debajo en la cadena de producción.
    - Si se integra hacia el origen se garantiza el abastecimiento de materia prima
    - Si es hacia delante, se garantiza la salida o venta de los productos.
  - *Integración horizontal:* se produce cuando la empresa adquiere o controla algunos competidores por absorción o adquisición de acciones (obtiene participación en la empresa). Se consigue así eliminar conflictos, buscar complementariedad de productos y economizar gastos.

c) Crecimiento por diversificación: la empresa crece a partir de oportunidades que se encuentran fuera del sector industrial. Hay dos tipos de diversificación:

- *Diversificación concéntrica*: cuando una empresa adquiere la propiedad de otra añadiendo así actividades complementarias a su actividad principal.
- *Diversificación pura*: cuando la empresa desarrolla actividades sin ninguna relación ni con los mercados ni con los productos existentes.

Hemos visto los distintos tipos de estrategias que las empresas pueden adoptar. No obstante, y conectando con los temas anteriores, hemos de señalar la necesidad de relacionar estas estrategias con la misión y objetivos propios de la empresa.

Las estrategias no son realidades independientes, sino que dependen de los objetivos señalados por la empresa. Pues, han de propiciar el alcance de los mismos y responder a la misión de la empresa.

Al igual que los objetivos, las estrategias deben seguir una pautas concretas para garantizar su buena gestión:

Las estrategias deben estar...

- Vinculadas estrechamente a los objetivos.
- Redactadas correctamente.
- Comunicadas a todos los empleados.
- Revisadas y modificadas a lo largo del tiempo.

No olvide que las estrategias deben haber sido diseñadas de modo flexible para adecuarse a los movimientos de la competencia y generar beneficios.

## 6.2. Planes de acción

El papel de los Planes de Acción es traducir las estrategias a actuaciones concretas. Las estrategias se pueden llevar a la práctica mediante programas de muy variada índole. Sin embargo hay que valorar y sopesar las diferentes alternativas, ya que no todas las acciones resultan pertinentes y válidas para los objetivos establecidos por la empresa. De igual modo, no todas las acciones se desarrollarán en el mismo período de tiempo ni presentan la misma duración.

Si los objetivos se organizan concediéndoles un orden de prioridades –en función de la urgencia- y de acuerdo con su importancia respecto al objetivo general, las acciones también precisan de un orden. Muchas veces el fracaso de la aplicación de una planificación estratégica no está en haber determinado mal los planes de acción, sino en no haber sabido llevar un orden lógico efectivo. Las acciones han de estar ordenadas y han de estar al servicio de los objetivos.

Los Planes de Acción operan fundamentalmente sobre los cuatro elementos que conforman el marketing mix:

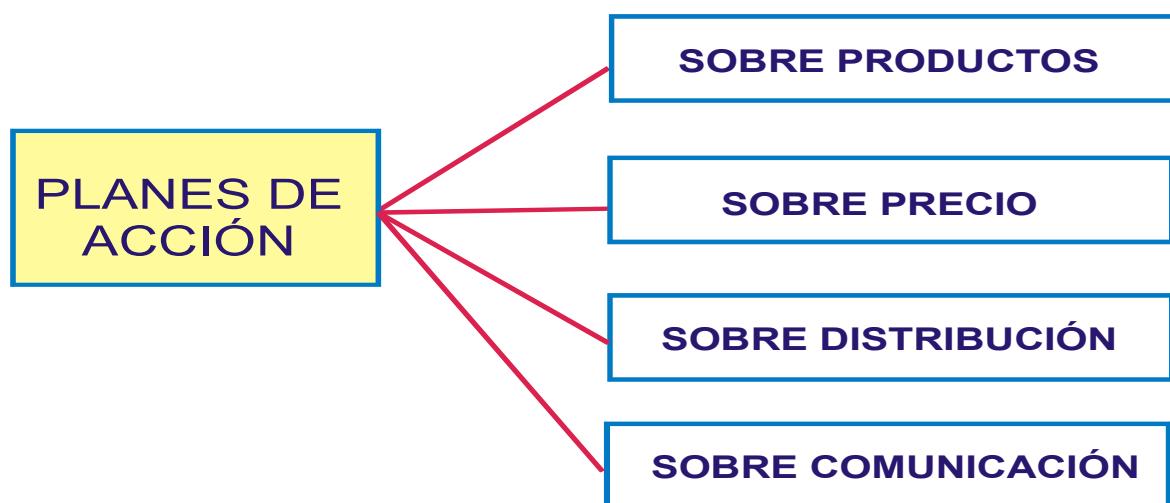
- producto
- precio
- distribución
- comunicación

Para cada una de estas áreas se desarrollan acciones concretas, jerarquizadas por orden de importancia y diseñadas para su aplicación a corto o largo plazo, en función de los objetivos y estrategias que desarrollan. Los Planes de Acción son intencionales, esto es, se elaboran para generar un determinado efecto, por ello no pueden ser un producto de la improvisación.

Si se relacionan las acciones con las estrategias y los objetivos, se pueden observar una serie de rasgos comunes. En primer lugar, los tres elementos forman parte del plan de marketing. Además, cada uno es consecuencia del anterior: para cubrir unos objetivos, han de determinarse unas estrategias, es decir, unos modos que permitan alcanzarlos en un plazo de tiempo determinado. Y esas estrategias se hacen aplicables a través de unas acciones.

Tanto los objetivos como las estrategias y las acciones necesitan estar planificados, jerarquizados y basarse en realidades. Igualmente, deben ser operativos, lo que quiere decir que tienen que ser comunicados a los miembros de la empresa con responsabilidad en el Plan, o que les afecte de alguna manera.

Entre los diversos Planes de Acción que se pueden desarrollar, tenemos:



- 1) **Acciones sobre productos (o servicios);** las empresas existen porque tienen un producto o servicio que ofrecer a sus clientes. El intercambio de estos productos o servicios –generalmente por dinero- es lo que proporciona los ingresos que permiten a la empresa desarrollarse, crecer y sobrevivir en el tiempo. Para que dicho intercambio sea posible, el producto debe responder a las expectativas del cliente, ya sean de tipo económico, práctico, estético o de otra índole. Esto obliga a la empresa a tener un conocimiento actualizado de las necesidades de los clientes y consumidores sobre las características más valoradas de sus productos.

Los motivos que hacen necesario este conocimiento del producto son, tanto localizar las líneas de productos que les son más rentables a la empresa, como potenciar las cualidades que se les reclaman o adaptarlos a las expectativas de los consumidores. Ello aportará fidelidad y beneficios. Algunas de las acciones que se utilizan con más frecuencia para alcanzar estos propósitos son:

- **Ampliación o modificación del surtido de productos.** Consiste en la adecuada gestión de categorías de productos. Esto implica contar siempre con existencias de los más demandados y mantener en stock los que, aunque sean menos rentables, completan el surtido.
- **Eliminación de productos no rentables.** Una cosa es tener un surtido completo y variado, y otra distinta, mantener productos no rentables que provocan pérdidas a la empresa. Mantenga los productos que sin ser líderes de venta le sean rentables y elimine los que resulten deficitarios.
- **Cambio de ubicación del producto.** En los establecimientos de venta, colocar los productos más vendidos junto a los menos demandados y aprovechar las mejores zonas para dar salida a productos que no se vendan tanto.
- **Mejora de la calidad del producto, servicio, presentación, etc.** Conociendo aquello que sus clientes demandan podrá modificar sus productos y ofrecerles lo que necesitan. Por ejemplo, diseñando nuevos formatos de venta individuales (sopas instantáneas).

- 2) **Acciones sobre precios:** el precio es uno de los instrumentos más eficaces con los que cuenta el marketing. La política de precios ha de ayudar a alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

Antes de realizar cualquier modificación en precios ha de evaluar las repercusiones en la posición del producto frente a la competencia, el coste interno, la distribución y la imagen. En lo que respecta a la posición del producto frente a la

competencia, hay que ser muy cuidadosos puesto que en ocasiones el precio es el atributo que confiere estatus, valor e imagen y un cambio de precio tanto a la alza como a la baja confundirá al cliente.

Por ejemplo, una “boutique de alimentación” se caracteriza por vender productos de alta calidad. Ello le obliga a mantener unos precios algo más elevados que en comercios normales puesto que el consumidor asocia precios altos a mayor calidad. (Recuerde el epígrafe plan de precios del capítulo 4)

Estas son algunas de las acciones que puede llevar a cabo:

- **Políticas de descuentos y ofertas.** Son acciones temporales y puntuales que duran un corto período de tiempo. Lo importante de las ofertas y promociones es que dan a conocer el producto, a partir de ahí se debe seguir trabajando para fidelizar al consumidor y evitar que al finalizar la promoción acuda a otras ofertas existentes.
- **Modificación de las condiciones de pago.** Uno de los obstáculos que puede frenar sus ventas es carecer de un sistema de financiación adaptado a las posibilidades de sus clientes. En sus manos está eliminar esta barrera ofreciendo las mayores facilidades de pago posibles: pago con tarjeta, financiaciones, pagos aplazados, etc.

Realizar ofertas, promociones, modificaciones en la política de precios o descuentos pueden ser muy peligrosas si se desarrollan de modo arbitrario, pues se incurre en un doble riesgo:

- 1- **Olvidar los márgenes de beneficio;** si se vende muy barato para captar clientela a un precio no rentable, las pérdidas producidas pueden hacer peligrar la cuenta de resultados.

**2- Hacer ofertas puntuales con la esperanza de aumentar la clientela a largo plazo.** Resultará una tarea difícil de lograr si no se establece una política continua de promociones. El cliente compra motivado por el bajo precio, pero si éste cambia rápidamente y de manera brusca, no repetirá su compra, volverá a la marca habitual o a otros productos en oferta. La empresa ha procurar atraerlo mediante el precio y mantenerlo por sus cualidades una vez probado

Un supermercado puede promocionar su nuevo servicio de pescadería mediante ofertas durante los primeros días. En este caso, debe cuidar extremadamente la calidad para que el cliente repita la compra, de lo contrario se verá en la tesis de realizar continuas promociones o quedarse con la parte de clientela de menor poder económico, para la que la calidad no es un motivo de compra

- 3) **Acciones sobre comunicación:** La misión de estas acciones está orientada a generar imagen, notoriedad y recuerdo de marca (publicidad y relaciones públicas principalmente) sin olvidar que también cumplen una esencial labor informativa.

La comunicación empresarial se desarrolla en una doble vertiente: interna y externa. Con la primera de ellas, se consigue cohesión entre los empleados, se les motiva y se les comunica lo que se espera de ellos y su función en la compañía. La comunicación externa se dirige a los potenciales clientes y/o consumidores tratando de posicionarse en la mente del consumidor con una determinada imagen.

La comunicación es la variable del marketing mix que informa, persuade y recuerda al mercado acerca de la existencia de la empresa, sus productos y servicios.

Lo más habitual para dirigirse al público externo y/o interno es realizar acciones como las que a continuación se detallan:

**a) Público externo**

- Realizar campañas concretas de publicidad, relaciones públicas, promociones, etc.
- Comunicación directa y personalizada con los clientes.

**d) Público interno**

- Tablones de anuncios, boletines, circulares, reuniones y seminarios.

(Estas acciones se desarrollarán en mayor profundidad en los capítulos referidos a comunicación)

El nuevo bar de copas que va a inaugurarse en una conocida zona de ocio, necesita como objetivo prioritario darse a conocer y desarrollar una acción que lo diferencie de su competencia directa. Para ello, desarrolla una campaña de publicidad local, mediante anuncios radiofónicos, carteles de inauguración y tarjetas de invitación. De este modo conseguirá llegar a sus clientes (público externo), dando a conocer el local (informando) e invitándoles a acudir (propiciando ventas).

- 4) **Acciones sobre distribución y fuerza de ventas.** Ha de conocer en qué medida la distribución contribuye a las ventas de la empresa y estar atento a las nuevas formas de distribución propiciadas por las nuevas tecnologías (Internet, venta telefónica, etc.).

Tan importante es poseer un buen producto como disponer de un adecuado canal de distribución que acerque los productos a los consumidores. Un fallo en distribución deteriora la imagen de marca y anula los efectos positivos generados a través de otros medios (publicidad, promoción, comunicación directa, etc.). Estos fallos provocan perdida de la confianza en la empresa resultando muy difícil volver a recuperarla.

La distribución es un elemento fundamental en el plan de marketing. Constituye una clave de éxito en el mercado, hasta el punto que sus propios competidores estarían dispuestos a apoderarse de sus canales de distribución o a convertirlos en obsoletos (mediante la adopción de otros canales más novedosos o innovadores).

Un pequeño empresario -a quien va dirigido este curso- suele ser el final de la cadena de distribución, por lo que sus problemas no estarán en organizar canales sino en hacer más accesible la compra al consumidor final. En cualquier caso, conocer las políticas de distribución utilizadas por las grandes compañías les permitirá aprovecharse de sus objetivos, contribuyendo a una venta más eficaz y/o adaptar los criterios a las necesidades propias, con un poco de ingenio.

La empresa de comida a domicilio “Rico, Rico” fue pionera en ofrecer un servicio de pedidos por teléfono con entrega a domicilio. Este sistema obtuvo magníficos resultados; se popularizó y fue adoptado por otros establecimientos competidores de su zona. El éxito de la fórmula de ventas se convirtió en un problema cuando el número de llamadas se hizo tan grande que obligó a la contratación de más personal de atención telefónica y de reparto, con el consiguiente incremento de los costes. Entonces, puso en marcha un sistema de pedidos por Internet con reparto a domicilio. Se evitó el coste de telefonistas, y, los clientes, engorrosas esperas en el teléfono hasta que les atendían. Esta nueva vía dejó obsoleto al canal de distribución anterior y benefició a ambos, empresa y clientes.

En cualquier caso, antes de tomar una iniciativa así debe comprobar cuantos de sus clientes disponen de acceso a Internet desde el hogar.

Algunas de las acciones que los fabricantes realizan para obtener un buen sistema de distribución son las siguientes:

- **Incentivación y motivación a los distribuidores.** Ofrecer algún aliciente adicional al distribuidor para que desempeñe su tarea de modo efectivo: viajes, pluses, comisiones, regalos, descuentos, etc.
- **Mejorar la comunicación empresa-distribuidor.**
- **Tratar de conseguir la exclusividad de los distribuidores.**
- **Encontrar la mejor vía de distribución acorde a los productos.**

Un fabricante desarrolla una campaña promocional sobre un nuevo producto. Entre los objetivos está obtener la colaboración de los establecimientos de alimentación en la colocación de expositores, recepción de bonos, etc. Nuestro pequeño comerciante ofrece su colaboración en la campaña, con lo que consigue mejorar sus relaciones con el fabricante, lo que le reporta mejores primas o descuentos, un aprovechamiento de la publicidad del fabricante y una mejor situación negociadora para futuras acciones. En definitiva, obtiene más beneficios que ofreciendo una tibia colaboración.

Los planes de acción son el último eslabón para cerrar y dejar fijada la misión de la empresa. Eso sí, al igual que objetivos y estrategias han de estar sometidos a una evaluación y seguimiento permanente.

(Recuerde el epígrafe plan de distribución del capítulo 4)

## Recuerde

Las estrategias de marketing se trazan para conseguir los objetivos. Son directrices encaminadas hacia la acción que conducen al objetivo final de la empresa antes que los adversarios o competidores.

Las estrategias de marketing varían de unas empresas a otras, y de un año a otro y han de responder tanto a las condiciones del mercado como a los objetivos. No son plantillas, sino pautas a seguir, siempre teniendo en cuenta las particularidades de su empresa.

Existen distintos tipos de estrategias. Las más relevantes son: estrategias de diferenciación, estrategias de liderazgo en costes, estrategias de concentración y de crecimiento.

Para que las estrategias sean efectivas deben cumplir una serie de requisitos: estar vinculadas estrechamente a los objetivos, estar redactadas correctamente, ser comunicadas a todos los empleados y ser revisadas y modificadas a lo largo del tiempo.

Los planes de acción traducen las estrategias en acciones concretas. Los Planes de acción actúan sobre cuatro variables (las variables del marketing mix): producto, precio, distribución y comunicación. Muchas veces el fracaso de la aplicación de una planificación estratégica no está en haber determinado mal los planes de acción, sino en no haber sabido llevar un orden lógico efectivo.

La correcta adecuación de las estrategias y planes de acción dentro del plan de marketing no sólo ahorran tiempo y esfuerzos, ofrecen además otra serie de ventajas tales como: mayor seguridad en la toma de decisiones; reducción del nivel de incertidumbre; coherencia interna en las acciones a realizar para cumplir los objetivos; facilita el autocontrol de todas y cada una de las acciones que se realizan en la empresa y favorece la comunicación en la empresa y la adaptación a los cambios del mercado.

## MARGEN<sup>15</sup>

- **MARGEN:** es la diferencia entre los costes y los ingresos expresada en dinero o porcentajes, por unidad de producto. El margen puede realizarse sobre el precio de coste o sobre los precios de compra o venta. Así, el margen es la base del beneficio del fabricante o del intermediario comercial. Existen distintos tipos de margen, algunos de ellos son:

### A) Margen bruto o de contribución

Diferencia entre el precio de venta y los costes variables (en el comercio minorista normalmente el precio de compra) de un producto o grupo de productos. El margen bruto se puede expresar con una cantidad absoluta de dinero o como porcentaje sobre el precio de venta al por menor.

### B) Margen de beneficio

Beneficio bruto o neto por unidad expresado en dinero o en porcentajes.

---

<sup>15</sup> Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.

## SURTIDO<sup>16</sup>

El conjunto de producto, productos, tipos de producto y marcas ofertado por una organización. El surtido se puede describir sobre la base de un número de criterios, a saber: la anchura, la profundidad, la longitud, la altura y la consistencia del surtido.

### Surtido esencial

Parte del surtido compuesta por artículos con una tasa de rotación\* relativamente alta. Normalmente, se considera que pertenecen al surtido esencial aquellos productos que representan el 20 por ciento superior de todos los artículos trabajados, en términos de rotación.

### Surtido periférico

La parte del surtido compuesta por artículos con una rapidez de rotación\* relativamente baja. Normalmente, se considera que pertenecen al surtido periférico aquellos productos que no pertenecen al 20 por ciento superior de los artículos del catálogo, en cuanto a volumen de ventas.

**\* rotación de existencias:** indica el número de veces que se repone las existencias a lo largo de un periodo dado. Se calcula dividiendo la cifra de ventas durante el periodo por las existencias medias del producto en cuestión, valoradas a precio de ventas.

---

<sup>16</sup> Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Estrategia:** manera en que una organización intenta alcanzar sus objetivos de marketing a largo plazo. Identifica la orientación que ha de darse al desarrollo de las actividades de marketing a fin de alcanzar tales objetivos. Tiene que ver con la combinación producto/mercado o el grupo objetivo que se ha de elegir con el posicionamiento, al tiempo que actúa como indicador para el marketing mix.
- **Estrategia de diferenciación:** estrategia orientada a ofrecer bienes o servicios que se consideren únicos en todo el sector.
- **Estrategia de liderazgo en costes:** estrategia destinada a conseguir y mantener ventajas estructurales en los costes en comparación con las de los competidores.
- **Estrategia de concentración, enfoque o especialista:** estrategia prevista para ofrecer el suministro del producto solamente a una pequeña parte del mercado, o a un determinado segmento del mismo.

- **Penetración del mercado:** número de usuarios o poseedores de un producto en particular como parte total del número total de usuarios o poseedores en el mercado disponible. Se hace una distinción entre productos duraderos (poseedores) y perecederos (usuarios).
- **Estrategia de diversificación:** estrategia destinada al crecimiento en la que se ofrecen nuevos productos a nuevos consumidores. La diversificación puede ser de distintos tipos horizontal, vertical, concéntrica etc.
- **Integración:** proceso mediante el cual las organizaciones van a emprender actividades en una o más secciones precedentes (integración hacia atrás) o sucesivas (integración hacia delante) del sector de la industria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.
- Esteban Talaya, Agueda (1996): Principios de Marketing. Ed. ESIC, Madrid.
- Sainz de Vicuña, J. M (1996): El plan de marketing en la práctica. Ed. ESIC, Madrid
- C. Makens, James (1990): El plan de marketing. Como realizarlo en la empresa. Ed Hispano Europea, S.A, Barcelona.

## **CAPÍTULO 7: PLAN DE MARKETING III**

### **(Atribución de responsabilidades, control y costos)**

En este capítulo vamos a ocuparnos de las tareas de implantación del plan de marketing, para lo cual seguiremos el siguiente esquema:

- De la planificación a la acción
- Orientaciones para las pequeñas empresas y profesionales
- Atribución de responsabilidades
- Control de las acciones
- Los costos del marketing
- Ventajas del plan de marketing e importancia de planificar

#### **Objetivo del capítulo**

Con este capítulo pretendemos concienciarle de la importancia de la planificación y su correcta organización. Pues, un buen plan de marketing requiere cierta dedicación, una labor que le ahorrará en el futuro tiempo, dinero y esfuerzos.

La realización de las tareas fijadas no pueden ser desarrolladas por una sola persona, precisan de la colaboración de todos los empleados y esto supone delegar responsabilidades. Para que la delegación se lleve a buen término se requiere de una adecuada comunicación y de una labor de control periódica.

La rentabilidad del plan del marketing ha de ser igual o superior a su coste para que su implantación sea viable.

## 7.1. De la planificación a la acción

Una vez determinados los objetivos y decididas las estrategias para desarrollarlos, se trata de traducir todo ello en acciones tácticas coherentes, en función de las posibilidades financieras, materiales y disponibilidad de personal de cada empresa. Pero traducir objetivos y estrategias a planes concretos no es una tarea fácil: exige una gran información, suficiente experiencia, bastante rigor, y no menos audacia e imaginación. La mayor parte de las empresas, donde encuentran más dificultades -y donde se producen más fallos- es precisamente en el momento de aplicar tácticamente las líneas definidas, cuando hay que convertir los planes de acción en tareas concretas, con responsables específicos, y en establecer un sistema de control correcto y eficaz.

Una de las primeras tareas a realizar debe ser valorar el impacto de cada una de ellas y la urgencia que requiere su implantación. Lógicamente, las estrategias que tenga un alto impacto y una gran urgencia serán las que se deben traducir a planes de acción con preferencia. Cuando la estrategia sea urgente en su aplicación pero tenga un bajo impacto, tendrán un carácter táctico ya que probablemente solo requiera algunos ajustes. Por su lado, las que sean de gran impacto pero no requieran una urgente implantación, habrán de planificarse a más largo plazo para que no detraigan recursos de las primeras. Finalmente, si ni el impacto ni la urgencia de aplicación son altos, pueden abandonarse o ignorarse estas estrategias por el momento, sin que ello implique su abandono definitivo. De esta forma nos será más fácil organizar las tareas de planificación sin caer en una maraña de acciones en las que todas tienen la misma importancia y ninguna prioridad definida.

Una vez definidas estas prioridades estratégicas, se traducirán en políticas concretas que sugieran las acciones a emprender, para cumplimentar y llevar a buen término lo diseñado en el plan estratégico.

Otra tarea asociada de gran importancia es la de especificar la competencia o responsabilidad de cada persona para el logro de los objetivos esperados, así como proporcionarles los recursos materiales y financieros necesarios.

Todo ello deberá estar lógicamente estructurado de manera que cada política diseñada respecto a cada zona, segmento y líneas de productos sea coherente con la estrategia y los objetivos generales. En este sentido hay una serie de pasos imprescindibles al diseño de un plan de acción:

En primer lugar, hay que trasladar los objetivos estratégicos a cada combinación de productos o zonas y/o segmentos, describiendo brevemente cuál es el objetivo que se persigue, la estrategia diseñada para conseguirlo y los planes concretos de acción de cada estrategia, sin olvidar quien es el responsable, en qué fecha debe estar realizada, y cual es el presupuesto asignado.

A continuación, se traduce cada estrategia a planes concretos incluyendo también: a) una breve descripción; b) cuantificación de objetivos a parámetros medibles o indicadores -en el caso de ser objetivos cualitativos- que permitan medir el logro conseguido; c) establecer el calendario para su aplicación, teniendo en cuenta las diversas fases del plan, de forma que se pueda realizar un control periódico para comprobar la idoneidad de su cumplimiento; d) es igualmente imprescindible designar o asignar los recursos humanos para la realización del plan, indicando grado de implicación y el tiempo de dedicación al mismo; e) los recursos materiales y financieros que se ponen a disposición de cada acción concreta. Finalmente, hay que asignar un responsable a cada tarea, que será el que debe rendir cuentas al responsable del plan.

El último paso, consiste en analizar la coherencia de los planes diseñados, bien respecto a la estrategia a la que pretenden servir, como entre ellos, procurando un refuerzo de cada uno sobre los demás y no la superposición de recursos que sólo lleva a distraer recursos operativos en la duplicación de acciones. Igualmente, se comprobará la coherencia entre el conjunto de planes y el conjunto de estrategias y que los recursos asignados sean los necesarios a cada acción, evitando bien el derroche, bien la insuficiencia de recursos que pondría en peligro la consecución de los objetivos.

## **7.2. Orientaciones para las pequeñas empresas y profesionales.**

Indudablemente una pequeña empresa o un profesional se encuentran limitados a la hora de invertir en un plan de marketing. Lo normal será que el tiempo sea el factor prioritario a tener en cuenta aunque sólo sea porque los recursos económicos siempre son escasos. Tanto para un profesional como para una pequeña empresa resulta más importante el entusiasmo y la lealtad de su escaso personal que disponer de recursos monetarios importantes para las labores de promoción. Cualquier empleado de una pequeña empresa pondrá mucho más dinamismo en colaborar con un plan que puede suponer una mayor estabilidad laboral. Por ello, antes de contratar a un asesor externo esté seguro de que está aprovechando convenientemente las energías que tiene dentro.

El pequeño empresario y profesional debe tener en cuenta que su desarrollo tiene más que ver con una carrera de fondo que con el sprint de los 100 metros. Por eso debe evitar programas de excesivamente ambiciosos y tratar de obtener gratificaciones en su trabajo diario; no olvide que lo normal es que durante los primeros meses no se obtengan resultados evidentes. En ningún momento tiene que desmoralizarse; la eficacia de un plan de comunicación requiere un tiempo de incubación antes de que empiece a producir resultados.

### 7.3. Atribución de responsabilidades

Aunque dirija su empresa, la planificación del marketing no es solo tarea suya; sus trabajadores, clientes, familiares y conocidos son una importante fuente de referencia que a menudo no es considerada. Pueden aportarnos información valiosa en cuanto al entorno, la empresa y la percepción de la misma.

Lo más efectivo para que sus planes se lleven a cabo es involucrar a todos los que trabajan para usted. Así, se sentirán motivados y comprometidos con el proyecto conjunto a realizar por el bien de la empresa. De nada sirve tener un equipo preparado si no se confía en él y se reparten las tareas. Puede parecer algo obvio, pero no es una acción habitual. La tendencia común es intentar controlar y supervisar todo. Una carga que desborda la capacidad de una sola persona. Recuerde, por tanto, que la delegación de responsabilidades o de poder es necesaria si se quiere trabajar de forma productiva, rápida y segura.

Ahora bien, hemos de conocer qué actividades podemos encomendar a cada trabajador y con qué grado de responsabilidad. Dado que no todos presentan los mismos conocimientos, ni las mismas capacidades. Si sabe las actividades que puede realizar cada uno, aquellas en las que pueden ofrecer un mayor rendimiento y consigue una buena coordinación, alcanzará unos buenos resultados finales fruto del trabajo grupal. Sin embargo, para que esto sea posible debe saber, por un lado, el rol que desempeña cada uno de sus trabajadores en la empresa, y, por otro, establecer un buen canal de comunicación. Todos deben saber lo que se espera de ellos y deben disponer de las herramientas precisas para que desarrolleen su misión con éxito.

Una secretaria puede desarrollar un trabajo fundamental, pues su tarea no debe ceñirse a recoger y recibir clientes. Si se sabe aprovechar su potencial puede obtener información muy valiosa. Enséñele a elaborar una base de datos aprovechando la información de las llamadas, asimismo, fórmela para saber responder ante distintas situaciones y a recopilar información relevante: si se ha recibido la comunicación enviada, si las direcciones son las correctas, si los responsables a los que se dirigen siguen siendo los mismos o han cambiado, etc.

A la hora de atribuir responsabilidades debe procurar adjudicar tareas a todos los implicados en alguna de las fases del proceso. Debe celebrar frecuentes sesiones informativas evitando los reproches entre ellos, estimulando a quienes no avanzan adecuadamente y estimulando cordialmente a quienes desarrollan su labor con vehemencia; igualmente en estas uniones tiene que haber un animador que destaque la importancia del trabajo que se está haciendo, alguien que debe estar dotado de gran capacidad para visionar el conjunto del plan y no sus aspectos parciales, para ello es necesario alguien que se sienta cómodo en las relaciones con los demás. Durante los primeros meses hay que poner especial cuidado en la motivación del equipo ya que la falta de resultados inmediatos tenderá a la desmotivación..

Para que la delegación de poder tenga sus frutos ha de tener en cuenta una serie de características (véase cuadro siguiente página).

## UNA BUENA DELEGACIÓN DE PODER REQUIERE

<b>Reparto de tareas</b>	<b>Centralización</b>
<b>Autoridad</b>	<b>Cadena escalar</b>
<b>Disciplina</b>	<b>Orden</b>
<b>Cadena de mando</b>	<b>Imparcialidad</b>
<b>Unidad de dirección</b>	<b>Estabilidad</b>
<b>Supeditación intereses Individuales a los colectivos</b>	<b>Capacidad de iniciativa</b>
<b>Remuneración del personal</b>	<b>Espíritu de equipo</b>

- **Reparto de tareas:** consiste en el reparto equitativo de las distintas tareas de la empresa entre sus empleados en función de sus capacidades.
- **Autoridad:** la capacidad de dirigir y ordenar haciendo uso de recompensas y sanciones.
- **Disciplina:** condición de obediencia y unión entre empleados y superiores
- **Cadena de mando:** consiste en recibir órdenes de un único superior. El trabajador tiene así claro a quien y cómo tiene que responder.
- **Unidad de dirección:** un superior y un plan de acción para cada grupo de actividades.
- **Supeditación de los intereses individuales a los colectivos.** Para una adecuada delegación es necesario conciliar los intereses colectivos de la empresa con los particulares de los trabajadores. Los primeros deben prevalecer sobre los segundos, pero hay que procurar en cualquier caso conciliar ambos.
- **Remuneración del personal:** los sueldos han de ser equitativos y reflejar los esfuerzos de los trabajadores.
- **Centralización:** coordinación desde un núcleo o sistema central, cuyo grado de centralización o descentralización dependerá de la empresa.

- **Cadena escalar (línea de autoridad):** es la cadena de mando establecida en cada institución, que debe estar definida claramente para poder delegar con eficacia.
- **Orden:** implica una cuidada organización tanto en la tarea como en el personal.
- **Imparcialidad:** equilibrio entre el trabajo realizado, el clima de trabajo y el reconocimiento de dicha labor (social y económica).
- **Estabilidad de los puestos del personal:** los cambios demasiado frecuentes pueden alterar la moral y la eficiencia de los individuos.
- **Iniciativa:** se debe fomentar la participación y la iniciativa de los trabajadores.
- **Espíritu de equipo:** se debe favorecer y alentar el trabajo en equipo.

Todos estos factores trabajan de forma conjunta para asegurar una buena asignación de responsabilidades. Resulta por ello preciso que los revise y evalúe de forma periódica.

Si todos estos factores son relevantes y no funcionan sin una buena comunicación. Esta comunicación debe funcionar en dos direcciones: ascendente y descendente.

- ascendente (trabajador-supervisor)
- descendente (supervisor trabajador)

En el caso contrario la delegación de responsabilidades no tendrá un efecto positivo en tanto que el trabajador no interpretará correctamente lo que ha de hacer y no se involucrará para obtener un buen resultado. De igual manera, si no se escucha al trabajador no se podrá mejorar el trabajo de la empresa, pues la información que pueda aportar el trabajador no siempre es percibida por quienes se encuentran en niveles superiores.

La delegación de autoridad es necesaria en cualquier pequeña y/o mediana empresa. Hay que confiar en los empleados porque de otro modo una sola persona no puede llevarlo todo al día con la misma eficacia. En lo que sí difieren unas PYMES de otras es en este grado de delegación que puede ser amplio o estrecho. ¿Cuál resulta mejor?, ninguno es mejor que otro, se trata de estructuras diferentes con sus respectivas ventajas e inconvenientes. El que una empresa presente uno u otro grado dependerá de sus características, su actividad y su personal. Aquí tiene las ventajas e inconvenientes de cada uno (véase cuadro página siguiente).

Así, en un taller en el que el mecánico jefe supervise en demasía el trabajo de todos los demás mecánicos constituiría un inconveniente por una delegación de poder demasiado estrecha, pero mantendría un estrecho y fuerte nivel de supervisión sobre el trabajo realizado, lo cual sería una ventaja. El problema es que el elevado coste de una delegación tan estrecha sea rentable o no. Si en este caso el mecánico jefe no hiciese otra cosa que revisar el trabajo de los demás, atrasando el trabajo y haciendo que las reparaciones sean cada vez más lentas, esta ventaja de control estrecho no sería rentable.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>DELEGACIÓN ESTRECHA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión y control estrechos y fuertes</li> <li>- Comunicación rápida entre subordinados y superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia de los supervisores a involucrarse demasiado en el trabajo de los subordinados.</li> </ul>
<b>DELEGACIÓN AMPLIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pautas de actuación claras y bien definidas.</li> <li>- Subordinados seleccionados con cuidado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peligro de pérdida de control de los superiores.</li> <li>- Problema de búsqueda de gerentes de calidad.</li> </ul>

Otro punto muy importante a considerar a la hora de delegar responsabilidades es considerar los requisitos necesarios para ello. No todos los empresarios saben delegar poder en sus subordinados, esto requiere una serie de actitudes personales que son:

- **Receptividad**; disposición a aceptar, ayudar y felicitar las ideas de los subordinados.
- **Disposición para delegar**; disposición de ceder a los subordinados la toma de decisiones.

- **Disposición para permitir que otros cometan errores;** incluso considerar el costo del error del subordinado como una inversión en su formación y desarrollo personal.
- **Disposición para confiar en los subordinados;** no sentirse amenazados por los éxitos de los subordinados.
- **Disposición para establecer y usar controles amplios;** recibir información del desempeño de las actividades pero sin estar encima de los trabajadores.

Debe tener presente que la atribución de responsabilidades en la empresa es una labor compleja. Las tareas no se asignan al azar y no todas las personas sirven para delegar parte de su trabajo a otras personas. Aunque sea el jefe y conozca su empresa a la perfección siempre hay tareas que pueden realizar sus trabajadores por sí mismos sin que tenga que supervisarlos continuamente. Además, lo más importante es saber que una empresa no es tarea de una sola persona y que de la acertada atribución de responsabilidades puede depender en gran medida el éxito de la misma.

Emplee eficazmente el tiempo de su empresa adjudicando responsabilidades a todos los implicados en el programa. A continuación, establezca una hora semanal definida para que le informen.

"Ojos que no ven, corazón que no siente", hay que aplicarlo en dos sentidos: uno, si no vemos la lista de tareas y clientes en potencia, nos olvidaremos de mantener contacto con ellos. Dos, si no mantenemos contacto con nuestras 'áreas de interés', ellos se olvidarán pronto de nosotros.

Es necesario celebrar frecuentes sesiones con los empleados en las que no se hagan reproches, pues lo normal es que se hagan menos esfuerzos de los prometidos. Los que se retrasen serán cordialmente estimulados y, quienes avanzan, serán recompensados con la atención de los demás y la posibilidad de que expongan lo que a ellos les funciona.

Tiene que haber un animador, que siempre destaque la importancia del trabajo de comunicación. Si no se concede a las reuniones la máxima prioridad, hasta el plan mejor diseñado navegará a la deriva. Lo normal es que éste sea 'el jefe', pero si hay dudas, se designará a aquél que haya mostrado mayor entusiasmo ante la idea. Tiene que ser alguien con una perspectiva "global" y no técnicamente orientada, alguien que se sienta cómodo hablando por teléfono y reuniéndose personalmente.

Todos los que participan de los beneficios de la empresa deben estar comprometidos

## 7.4. Control de las acciones

Todo aquello que planifique carecerá de sentido si no lo controla y supervisa. Los mejores planes de marketing de grandes multinacionales, elaborados y aprobados por expertos durante mucho tiempo fracasan por olvidar el autocontrol. Como decía Heráclito “todo cambia, nunca nos bañamos 2 veces en la misma agua de un río”, en el mundo empresarial esto es una máxima; cualquier plan de marketing de una empresa que no se adapte a los cambios que sufre el mercado quedará obsoleto.

Un plan de marketing no se acaba al definir sus planes de acciones, ha de ser un proceso en continuo control y seguimiento. ¿Qué sentido tendrá el plan de marketing de una empresa estadounidense que no se haya renovado tras la tragedia del día 11 de septiembre? (Ataque terrorista contra las Torres Gemelas de Nueva York, 11 de Septiembre de 2001). Sin duda alguna, ninguno, pues todo lo que afecta al entorno hay que tenerlo presente en todo momento, si cambian las circunstancias hay que adaptarse a ellas, pues ellas no harán nada por adaptarse a nosotros.

Entonces, ¿qué se entiende por control? El control es un mecanismo de medición y corrección de las distintas actividades de las empresas con objeto de asegurar que se han desarrollado correctamente y evitar posibles desviaciones. Busca asegurar el logro de los planes de la empresa. Sin embargo, no es una herramienta mágica, hay que saber cómo aplicarla y hacer partícipe a todos los miembros de la empresa de su importancia, pues todos han de colaborar en esta etapa. El control debe estar presente tanto en los niveles más altos como en los inferiores. Todos desempeñan unas tareas que implican responsabilidad y, por tanto, requieren de un control.

El control básicamente opera sobre dos ámbitos:

- A) Resultados comerciales: ventas.
- B) Variables estratégicas: plan de marketing, clientes, procesos comerciales y recursos humanos.

Las ventas son un indicador de la buena gestión de la empresa, siempre que exista un margen de beneficios. Éstas cifras proyectan la situación de la empresa a corto plazo y dejan fuera los objetivos a largo plazo. Además, unas buenas cifras correspondientes a un tiempo puntual no garantizan el futuro de la actividad comercial. Junto a este indicativo juegan también un papel importante: las decisiones de marketing la empresa, la marca, el trato con el cliente, los empleados, etc. (configuran la perpetuidad de la empresa).

El **control** debe, por tanto, abordarse tanto en los niveles comerciales como en los estratégicos. **Su misión es proyectar la situación de la empresa, reflexionar sobre aquello que ha funcionado según las expectativas y aquello que no ha resultado** (ventas, productividad de los empleados, trato al cliente, comunicación interna en la empresa, promociones, etc.). Es decir, contrastar lo que está viviendo la empresa con lo que se había planificado que sucediese para obtener conclusiones de los motivos, tanto positivos como negativos, que han llevado a tal punto y buscar alternativas de acción.

Para que los sistemas de control funcionen los trabajadores de la empresa deben disponer de un programa de planificación en el que se detalle los objetivos individuales que han de alcanzar y la incidencia de éstos en el logro de los objetivos generales de la empresa. También han de contar con información objetiva que les indique si están cumpliendo sus objetivos y tareas marcadas. Así, los progresos podrían consignarse en gráficos, de manera que los participantes se pudieran sentir estimulados y recompensados al contemplar el avance de su actividad.

No lleva mucho tiempo hacer unas breves estadísticas mensuales que le enseñarán a medir los esfuerzos y a orientar mejor las acciones. Este análisis puede ayudarle a detectar los "fracasos" y a encauzar sus energías de forma más directa y visible.

El mejor método para seguir las huellas de cada actuación y cada cliente en perspectiva es llevar fichas individuales. Los ordenadores mantienen la información actualizada y al alcance de la mano.

El proceso de control se basa en tres etapas claves: establecer puntos de control, medir, evaluar dichos puntos y corregir las posibles desviaciones en el caso de existir. ¿Cómo pueden corregirse las desviaciones? Redactando de nuevo las metas, reasignando las tareas, contratando personal adicional, mejorando la dirección, etc.

Un taller de relojería tiene como objetivo distinguirse por la rapidez y calidad de sus servicios de reparación. El equipo que lo integra está constituido por un contable y cinco relojeros. Sus ventas son importantes y la marcha del negocio es buena, pero no pueden atender a toda la clientela que precisa de sus servicios. Tras el establecimiento de un proceso de control descubren que reasignando las tareas e introduciendo cierta maquinaria pueden reparar mayor número de relojes en menor tiempo, con mayor calidad y sin dejar de atender a clientela.

Una empresa distribuidora de frutas opera en una nueva área. Lo primero que se plantea es darse a conocer y para ello hace uso del mailing. El propósito es comunicar a sus potenciales clientes a lo que se dedica y cómo trabaja. Para comprobar que las acciones que desarrolla siguen esa finalidad, comprueba si los mailings se han recibido, si se han redactado acordes al fin perseguido y si han tenido contestación. Como la correspondencia no ha causado los efectos deseados analiza los posibles fallos e inicia una nueva etapa de visitas personales con los clientes acompañada de un regalo promocional. El problema era la el desconocimiento y la frialdad de los mailings que se superó complementándolos con las visitas.

Para que el sistema de control sea correcto debe poseer unas características:

- **Ser oportuno:** es decir, debe establecerse en el lugar y momento adecuado. Asimismo debe aportar información relevante y la posibilidad de tomar decisiones.

Volviendo al ejemplo de la distribuidora de frutas, el control del envío de mailings sólo sería oportuno si realmente aporta la información necesaria para la toma de decisiones. En este caso, el índice de respuesta a los mailings enviados y esta información es conocida en el corto plazo ya que el envío de mailings es una opción puntual de la que se espera una pronta respuesta.

- **Ser económico:** si los costos de un sistema de control superan las posibilidades de la empresa no resulta ni rentable, ni conveniente.

Si a la distribuidora le supusiese la implantación del control un coste mayor que el beneficio esperado de la información obtenida, sería conveniente descartarlo. No convine desperdiciar dinero y energías en balde. Pero, por el contrario, un simple control telefónico, para asegurar la recepción de la comunicación, no supone un excesivo gasto y aporta una información valiosa.

- **Revelar tendencias y situaciones.**

El control reveló a la distribuidora que los mailings no tuvieron efecto y esto le permitió analizar el porqué para emprender otras acciones.

- **Subrayar la excepción:** un buen sistema de control detecta fallos y permite aplicar una acción correctiva.

El problema que detectó el control hizo posible que la distribuidora emprendiese otras acciones para subsanar el fallo (las visitas personales).

La dirección del control puede llevarse a cabo por los propios miembros de la empresa, aunque en ocasiones su implicación con las tareas les lleva a no ser objetivos. Es entonces cuando resulta acertado consultar a un profesional que desde fuera puede aportar una visión más objetiva. No obstante, no siempre es posible optar por esta opción.

Si apela al personal, tiene dos alternativas: una, asignar estas tareas a su secretaria, por ejemplo, o, dos, a un empleado subalterno. Estas personas necesitarán una considerable guía por parte del director a cargo del plan. El concepto original no debe perderse en medio de las presiones diarias de los detalles.

La contratación de un consultor de jornada parcial puede centrarle rápidamente en sus problemas y ofrecerle consejos útiles. También puede solicitar que le haga evaluaciones periódicas de sus programas: esta opción tiene la ventaja de contar con la experiencia de un profesional sin los costes de una nómina.

Contratar un especialista no es una opción posible para una PYME; sin embargo, si algún día tiene la oportunidad de hacerlo, evalúe el coste de este especialista en función de sus beneficios en prestigio e incremento de resultados.

La herramienta de control como motivadora de la tarea es la mejor arma para hacer que la empresa al completo se enfrente a los mecanismos de control sin ningún temor, sino todo lo contrario interesados en mejorar aquello que es para el beneficio común.

En un supermercado todos los meses se controlan las ventas por secciones, productos y cajas. Con este control se premia a la cajera del mes y al trabajador del mes con un plus salarial pequeño pero psicológicamente muy gratificante.

La puesta en marcha de esto es bien sencilla, se colocan las fotografías de esas dos personas en un tablón de anuncios bien visible dentro del establecimiento y se les cambia la acreditación convencional por una especial conmemorativa. También a la vista de los empleados, en la zona privada se exponen los gráficos e históricos de ventas.

De este modo los empleados no perciben ese control exhaustivo de modo represivo o negativo, no entienden el éxito del compañero como fracaso propio y la sana envidia les impulsa a trabajar más motivados en ser los trabajadores del próximo mes.

## 7.5. Los costos del marketing

Hoy día no hay que convencer a nadie de que es necesario obtener beneficios para que las cosas funcionen. Esto significa que hay que saber en todo momento dónde está el límite entre beneficios y pérdidas. Si lo sabe, podrá convencer a su cliente de que sus honorarios son justos.

Si lo soporta la empresa, puede permitirse el lujo de admitir proyectos que no generen rentabilidad. Pero eso es coquetear con el desastre. Tampoco es conveniente propiciar un rápido crecimiento incontrolado; eso da mucho dinero al principio, pero después hay que mantener el ritmo.

Unas pocas horas semanales dedicadas a la búsqueda de nuevas fuentes de trabajo, pueden ser más gratificadoras que la aplicación de un programa muy ambicioso que se viene abajo antes de que sean evidentes sus beneficios. En este sentido, el desarrollo de los objetivos de una planificación, semeja una larga carrera, cuyos dos primeros años suelen ser cuesta arriba.

Es necesario comprender que, aunque los plazos varían en función de muchas variables, tienen que pasar entre uno y tres años para que el plan empiece a dar resultados.

La importancia del presupuesto de marketing viene dada por el concepto de coste o aportación económica que ofrece. Pues, lo que va a costar ponerlo en marcha o lo que va aportar es el indicativo que hace aceptar o rechazar el plan en multitud de ocasiones. Así, un plan de marketing bien preparado puede convertirse en un instrumento efectivo para obtener las necesarias asignaciones presupuestaria.

Muchas empresas basan todavía el presupuesto de marketing del próximo año en reglas tradicionales:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Makens, James (1990): *El plan de marketing. Cómo realizarlo en la empresa*. Editorial Hispano Europea, S.A., Barcelona.

- a) Porcentaje de aumento sobre el presupuesto del año anterior.
- b) Porcentaje sobre las ventas, un tanto por ciento por tonelada de producto vendido el año pasado. Este sistema de asignación del presupuesto no está en concordancia con el concepto de desarrollo y uso de un plan de marketing para alcanzar los objetivos establecidos a través de un detallado examen del mercado.

A menos que se abandone esta tendencia pasada, las empresas sólo lograrán un gasto inútil de dinero y tiempo en un plan que no conlleva a la consecución de los objetivos marcados. Los procesos para establecer presupuestos y objetivos no pueden ir separados. Realizar uno sin conocer el otro provoca que cualquier armonía que se dé en la empresa durante el próximo año sea pura coincidencia.

Si cada año revisa su plan de marketing, elabora un nuevo balance y reajusta los recursos económicos, ¿por qué para presupuestar los gastos en marketing va a basarse en un margen que tiene como referencia las ventas y/o ingresos del año pasado?

El bar de tapas “Tropical Summer” obtuvo el año pasado unos beneficios de 60.000 euros. Este año espera obtener el doble para ello va a aumentar el número de mesas, de camareros y ampliar el negocio abriendo también por la noche como bar de copas.

¿Qué sentido tiene que destine al marketing un porcentaje sobre los 60.000 euros del año anterior?. Si quiere duplicar los beneficios y ha invertido en nueva infraestructura también deberá incrementar su inversión en marketing.

El presupuesto destinado a marketing no debe basarse en ingresos, ventas o balance de años anteriores sino ha de adaptarse a las previsiones futuras, a los objetivos fijados y a los nuevos recursos de los que dispone la empresa.

Cada empresa tiene su propio sistema para elaborar el presupuesto de marketing. A continuación describimos un modelo de presupuestación, que no debe entenderse como único y exclusivo. Hay muchas otras formas tan válidas como las que proponemos.<sup>17</sup>

La estimación de la cifra destinada al marketing puede partir de un 5 % \* anual en las pequeñas y medianas empresas. A esta cantidad ha de sumarle un 2% o restarle un 1% en función de las características que comparta con la tabla que a continuación exponemos. Si algunos de los factores no resultan apropiados para su empresa, no se detenga en ellos y pase a los siguientes puntos.

**\* El porcentaje inicial de partida, 5 %, es tan sólo una útil guía que puede variar en función de las características específicas de cada negocio: clientela, producto/ servicio, ubicación, etc.**

---

<sup>17</sup> Hingston, Peter (2002): Marketing efectivo. Guías de negocios. Prentice Hall, Mexico.

<b>FACTOR</b>	<b>SUME 2% POR CADA FACTOR APROPIADO</b>	<b>5% (PORCENTAJE DE PARTIDA)</b>	<b>RESTE 1% POR CADA FACTOR APROPIADO</b>
<b>TIPO DE EMPRESA</b>	Nuevo	Joven	Consolidado
<b>TIPO DE PRODUCTO</b>	Nuevo	Joven	Consolidado
<b>GRADO DE INNOVACIÓN</b>	Muy innovador El cliente necesita ser educado e informado	Alguno rasgos Innovadores	Ninguno
<b>UBICACIÓN</b>	Lejana	Ni lejana ni demasiado buena	Magnífica
<b>CLIENTES</b>	Consumidor	Consumidor y comercio	Comercios
<b>DISTRIBUIDOR(ES)</b>	Ninguno	Reducidos	Buena red de distribución
<b>COMPETENCIA</b>	Hostil	Benigna	Ninguna
<b>ACCIONES COMUNICATIVAS</b>	Necesidad de acciones promocionales	Ninguna	No demasiada de necesidad de acciones promocionales

FUENTE: Hingston, Peter (2002): Marketing efectivo. Guías de negocios. Prentice Hall, Mexico

La asignación presupuestaria destinada al marketing (porcentaje que ha calculado) requiere distribuir esa cuantía económica entre una serie de elementos cuyo efecto esperado determinará si la inversión es rentable para la empresa. Una de las ventajas de repartir este porcentaje y elaborar una diagnóstico de lo que se invierte y lo que se espera obtener (beneficios) es que permite estimar si es o no rentable el desarrollo del plan y si se ajusta o no a los recursos económicos de que dispone la empresa.

La *distribución del presupuesto de marketing* es una estimación aproximada de la inversión económica que se destina a cada una de las actividades que componen el plan. En otras palabras, es la traducción del programa de acción a términos económicos. Los elementos que han de tenerse presente son (véase gráfico):

- GASTOS EN MARKETING (PROPIAMENTE DICHO):

1. *Costes de la investigación de mercado y análisis de la situación interna y externa.:*

Puede que no se incurra en estos gastos si la actividad es desarrollada por la propia empresa.

2. *Objetivos de venta:*

Porcentaje de ventas que se esperan generar y recaudación esperada. Esta cifra es un punto de referencia que permite valorar y contrastar los gastos de marketing con los beneficios o ingresos a recaudar.

3. *Coste derivado de la implantación de las distintas estrategias y acciones:*

Inversión que conlleva crear una nueva gama de productos, por ejemplo, y su distribución y presencia en los puntos de ventas.

- GASTOS EN COMUNICACIÓN

*Costes de las distintas acciones que se desarrollen* (publicitarias, promocionales, de relaciones públicas, etc.) teniendo en cuenta todos sus detalles:

A) Elaboración de la acción comunicativa

- Coste de los servicios de la empresa contratada para estos efectos.

B) Aplicación de la acción comunicativa

- Costes de los materiales.
- Costes de producción.
- Costes de personal.
- Otros costes.

\* Normalmente, la empresa que diseña las acciones comunicativas se encarga también de su puesta en marcha y éstos gastos se incluyen en la contratación de sus servicios.

- AUTOCONTROL

*Costes del sistema de control que hace un seguimiento de la correcta evolución del plan de marketing y corrige las posibles desviaciones.*

- GASTOS EN RECURSOS HUMANOS, MATERIALES E INFRAESTRUCTURA

*Costes de personal, materiales e infraestructura extra para el desarrollo completo del plan de marketing (no contemplados en puntos anteriores).*

## PRESUPUESTO DE MARKETING

<b>COSTE DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<i>Cuota de mercado</i> <i>(número de personas que queremos que nos compren)</i>	
	<i>Ventas</i> <i>(ventas que esperamos obtener)</i>	
	<i>Recaudación esperada de las venta</i>	
<b>IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ACCIONES A DESARROLLAR</b>		
<b>COMUNICACIÓN</b>	<i>Publicidad</i>	
	<i>Promoción</i>	
	<i>Otras acciones</i>	
<b>AUTOCONTROL</b>		
<b>ESTRUCTURA</b>	<i>Instalaciones</i>	
	<i>Personal</i>	
	<i>Material y equipos</i>	

**COSTE TOTAL :**

**BENEFICIOS ESPERADOS:**

## 7.6. Ventajas del plan de marketing e importancia de planificar

El tiempo es oro y en la planificación de marketing hemos de tenerlo presente. Por ello, en lo que a los factores tiempo y dinero se refiere, su objetivo ha de ser la eficiencia.

Un plan puede elaborarse en 3 horas, 2 días o en más tiempo ¿Cuál de ellos lo consideraría más eficiente? ¿El de las 3 horas? Pues no se trata de tardar poco en elaborarlo, sino que realmente ese tiempo empleado sea provechoso y rentable. Lo más probable es que un plan de marketing hecho en 3 horas no sea efectivo, sino todo lo contrario, han sido tres horas en vano, pues ningún experto realiza un plan eficaz en tan poco tiempo. No considere que hay un tiempo estipulado para cada plan. Pocas cosas hay tan personales como esto; nunca hay dos planes iguales, es como hacerle un traje a medida a su empresa.

La confección de dicho “plan-traje” precisa como hemos visto de una serie de fases previas, en las que hemos de tomar medidas para que el traje le siente bien a la empresa. Estas medidas son los análisis interno y externo. Aunque antes de cortar la tela hemos de pensar qué queremos confeccionar, es decir, plantearnos la misión y objetivos de la empresa, para así poder empezar a cortar la tela con las estrategias y los planes de acción.

Todo este proceso lleva su tiempo, por ello el reto es dedicarle el tiempo oportuno, sin pasar por alto nada, pero sin perderlo en aspectos superfluos o insignificantes. Cuando estudia el entorno externo de su tienda y descubre que próximo a su establecimiento va a abrirse otro de mercería, no indague en conocer el nombre de tal establecimiento ni el nombre de su dueña, sólo considere la apertura del local como posible competencia para su establecimiento (analícelo atendiendo a lo que hasta ahora ha aprendido). Es obvio que estas cuestiones se van adquiriendo con la práctica. Suele ocurrir que en su primer análisis trate de esmerarse en demasiadas cuestiones que luego usted mismo considerará superfluas.

Con todo ello nos referimos a que considere el tiempo, dado que todo el que dedique en vano se lo estará restando a otra actividad.

Para planificar el marketing ha de seguir una serie de premisas imprescindibles:

- Ser ordenados
- Nunca olvidar el fin para el que trabajamos
- Ser ambiciosos pero consecuentemente realistas
- Sacar el máximo partido al tiempo empleado

Tenga siempre presente que el fin de toda planificación es sacar el máximo partido al tiempo disponible, dedicamos un tiempo a ésta tarea conscientes de que ello repercutirá positivamente en el futuro ahorrándonos dinero, tiempo y esfuerzo.

Resulta imposible predecir con exactitud el futuro y más aún cuando intervienen factores ajenos cuya incidencia puede ser importante. La *planificación* se plantea como una eficaz herramienta que evita dejar el transcurso de la empresa al azar. Entiéndalo como un programa que recoge de forma ordenada las actividades que desarrollará su empresa para conseguir su meta, por ejemplo vender 2.000.000.000 de productos anuales. Pero también, como un programa que contemplará posibles situaciones problemáticas y que permitirá por tanto estar alerta y preparados para poder salir de ellas. Se trata de un proceso que todos hemos experimentado en nuestra vida cotidiana, ¿cuántas veces se ha parado a pensar qué quería ser y cómo iba a lograrlo?

La planificación es un instrumento que hace posible que ocurran cosas que de otra manera no ocurrirían. ¿Merece la pena planificar? Efectivamente, sólo de este modo conseguirá los mejores resultados, en el plazo previsto y eficazmente. Este planteamiento actúa como un puente de unión entre la orilla en la que estamos y la orilla a la que queremos llegar.

Varios amigos estudiantes de informática montan una empresa para vender ordenadores y otros componentes informáticos. Deciden operar a nivel local y dedicarse exclusivamente al sector empresas. Para ello analizan:

- a) **dónde están:** son nuevos, tienen que darse a conocer y sus únicos contactos son las empresas en las que han hecho prácticas en su época universitaria.
- b) **dónde quieren llegar:** ser los suministradores en exclusiva de todas las empresas instaladas en los polígonos industriales locales.

Partiendo de dónde están y de qué disponen diseñarán las acciones necesarias para alcanzar el objetivo propuesto.

Otros amigos deciden igualmente montar una empresa de venta de ordenadores y componentes informáticos, pero no analizan cuál es su situación y menos aún qué quieren conseguir en un plazo futuro. Su objetivo se ciñe a vender ordenadores sin considerar a quién y cómo. Se han ahorrado sin duda el tiempo de la planificación, pero el tiempo que perderán hasta darse cuenta que necesitan marcar a quiénes se van a

Cuando una pequeña o mediana empresa toma decisiones, ¿en qué se sustentan estas decisiones tomadas? Aunque no es bueno generalizar, la mayor parte de las veces estas decisiones se basan en corazonadas e intuiciones. El marketing posee un rigor mucho mayor que esas corazonadas dado que se basa en datos y cifras reales. Toda decisión consultada y tomada tras un estudio de marketing será mucho más fiable que una simple intuición.

Las ventajas fundamentales de elaborar un plan de marketing son:

#### **VENTAJAS DEL PLAN DE MARKETING**

- 1- Mayor seguridad en la toma de decisiones; reduce el nivel de incertidumbre
- 2- Coherencia interna en las acciones a realizar para cumplir los objetivos.
- 3- Facilita el autocontrol de todas y cada una de las acciones que se realizan en la empresa.
- 4- Facilita la comunicación en la empresa y la adaptación a los cambios del mercado.

## Recuerde

No hay un tiempo estipulado para cada plan de marketing. Nunca hay dos planes iguales, es como hacerle un traje a medida a su empresa.

Todo plan de marketing ha de seguir una serie de premisas: ser ordenados, nunca olvidar el fin para el que trabaja, ser ambiciosos pero consecuentemente realistas y sacar el máximo partido al tiempo empleado.

La planificación del marketing es tarea que desborda la capacidad de una sola persona. Para que llegue a buen puerto ha de involucrar a todos los empleados. De nada sirve tener un equipo preparado si no se confía en él y se reparten las tareas. Todos deben saber lo que se espera de ellos y deben disponer de las herramientas precisas para que desarrollen su misión con éxito.

El fin de toda planificación es sacar el máximo partido al tiempo disponible, dedicamos un tiempo a ésta tarea conscientes de que ello repercutirá positivamente en el futuro ahorrándonos dinero, tiempo y esfuerzo. Todo aquello que usted planifique carecerá de sentido sino lo controla y supervisa. Todo plan de marketing que no se adapte a los cambios que sufre el mercado quedará obsoleto.

El control es un mecanismo de medición y corrección de las distintas actividades de las empresas con objeto de asegurar que se han desarrollado correctamente y evitar posibles desviaciones. El control debe estar presente tanto en los niveles más altos como en los inferiores. Resulta además preciso que se revisen y evalúen de forma periódica.

Para que el sistema de control sea correcto debe poseer unas características: oportuno, temporalmente adecuado, económico, reveladores de tendencias y situaciones y subrayador de la excepción.

La importancia del presupuesto de marketing viene dada por el concepto de coste o aportación económica que ofrece. Pues, debe tener en cuenta lo que le va a costar ponerlo en marcha y lo que le va aportar. Este es el indicativo que le va a hacer aceptarlo o rechazarlo.

## DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES<sup>18</sup>

### DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Es la transferencia de tareas, así como de responsabilidades y atribuciones desde un nivel jerárquico superior a un nivel inferior de la organización. El nivel superior cede la responsabilidad de la ejecución de la tarea, pero asume la responsabilidad de probarla y verificarla. El nivel superior seguirá siendo, no obstante, responsable del resultado final.

### RESPONSABILIDAD

La responsabilidad conlleva la asunción del resultado de ciertas actividades de marketing en las que se han intervenido.

### PODER

*Poder* y *responsabilidad* son realidades diferentes que se complementan. La persona que tiene poder tiene asociada una serie de responsabilidades. Existen dos tipo de poder:

- *Poder del puesto:* atribuciones que recibe una persona unidas a su puesto de director/a de otros. Este poder se puede desglosar como sigue:
  - A) *Poder legítimo:* este tipo de poder se basa en función o posición específica dentro de la organización.

---

<sup>18</sup> Diccionario Profesional de Marketing (1999). Ed. CISS

- B) *Poder de recompensa:* la capacidad para recompensar a los miembros de la plantilla.
- C) *Poder de castigo:* la capacidad para denegar algo o privar de algo a los miembros de la plantilla.
- D) *Poder de contacto:* emana de la posibilidad de acceso a otros que están facultados para recompensar o castigar.

- *Poder personal:* es el poder que alguien posee gracias a las características personales percibidas de esta persona (poder de referencia) o por tener información, de la que depende alguien más, pero a la que esa otra persona no tiene acceso directo ( poder de información).

## PRESUPUESTO<sup>19</sup>

PRESUPUESTO: plan financiero en el que se determinan los gastos e ingresos durante un período específico. Sirve también como autorización para gastos dentro del marco y los límites que en él se explicitan.

PRESUPUESTO DE MARKETING: incluye el presupuesto de marketing propiamente dicho, el presupuesto de ventas y el presupuesto de comunicación:

- Presupuesto de marketing: presupuesto con relación a actividades de marketing de una organización.
- Presupuesto de ventas: presupuesto financiero que se refiere por una parte a la cifra de ventas esperadas, y por otro, a los costes estimados de esas ventas  
(coste de salarios, costes de producción, gastos en teléfono, viajes, etc.).
- Presupuesto de comunicación: cantidad asignada para gastarla en comunicación (promociones, publicidad, relaciones públicas, etc.) dentro de un cierto período.

---

<sup>19</sup> Diccionario Profesional de Marketing (1999). Ed. CISS

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Delegación de poder:** ceder autoridad o poder para la toma de decisiones. Es un acto elemental de la administración.
- **Puntos de control:** puntos seleccionados para el control de una operación. Estos puntos también llamados puntos críticos se atienden y se vigilan para asegurarse y comprobar que toda operación está marchando tal y como fue planteada.
- **Mailing:** técnica de comunicación basada en una carta comercial estándar aunque emula una carta personalizada.
- **Cuota de mercado (participación en el mercado):** relación entre las ventas o cifra de negocio de una marca específica de producto de un proveedor específico en comparación con las ventas o la cifra de negocio total de todos los proveedores del producto en cuestión, en un mercado en particular y durante un periodo determinado. La cuota de mercado en unidades (que también se denomina participación en el volumen de mercado) se refiere a la participación en la cantidad total vendida; la participación en el mercado en cifra de negocio concierne a la participación en los ingresos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hingston, Peter (2002): Marketing efectivo. Guías de negocios. Prentice Hall, Mexico.
- Federación Española de Marketing (1999): Diccionario Profesional de Marketing. CISS. Valencia.
- C. Makens, James (1990): El plan de marketing. Como realizarlo en la empresa. Ed Hispano Europea, S.A, Barcelona.

# GLOSARIO

# B

---

**Banner**, es el formato publicitario en Internet, una pancarta gráfica generalmente enlazada con la página web o website de la empresa anunciante.

**Barreras de entrada**, dificultad de incorporación de nuevos oferentes o distribuidores en un mercado específico. Tal barrera la levanta, en su mayor parte, una combinación de factores económicos y estratégicos. Podemos pensar en factores tales como la magnitud de las inversiones, la tecnología etc.

**Bidireccionalidad**, capacidad de enviar y recibir información tanto el emisor como el receptor. La televisión es un medio unidireccional, no permite una respuesta inmediata, mientras que Internet si la permite por eso es bidireccional.

**Buzoneo**, actividad publicitaria que consiste en el envío de folletos, catálogos y otros soportes publicitarios directamente a los hogares a través del correo; de ahí su nombre de buzoneo.

# C

---

**Cabecera de góndola**, extremos de los lineales que dan a los pasillos centrales y que se emplean para ubicar productos en promoción.

**Ciclo de vida del producto (CVP)**, representación gráfica del curso de las ventas de un producto a lo largo del tiempo. Estas ventas se pueden estudiar a diferentes niveles de producto (clase de producto, grupo de producto, tipo de producto). Por lo general, se distinguen cuatro fases (normales) dentro del ciclo de vida del producto: fase de introducción, fase de crecimiento, fase de madurez y fase final.

**Competencia potencial**, oferentes todavía no presentes en un segmento de mercado en particular, que constituyen una potencial amenaza para los oferentes actuales bien por unas bajas barreras de entrada en el mercado en cuestión, bien por el desarrollo de producto sustitutivos atractivos o por expectativas atractivas de rentabilidad.

**Competencia pura**, forma de mercado en la que un número relativamente grande de proveedores ofrece en el mercado un producto preferentemente idéntico.

**Compra impulsiva**, compra no premeditada que se realiza irracionalmente en el punto de venta frente a la presencia de los productos.

**Compra racional**, compra premeditada que se realiza tras una deliberación e intención de compra previa.

**Comunicación**, transferencia de información. Proceso en el que se intercambia

información entre personas y organizaciones. Durante este proceso, un transmisor transfiere información (un mensaje) a un receptor, bien directamente o bien a través de un medio. El proceso de comunicación se completa tan pronto como el receptor ha procesado la información. En el transcurso del proceso de comunicación, se puede producir “ruido” susceptible de alterar parcial o totalmente el mensaje transferido.

**Comunicación directa**, engloba a toda vía de comunicación que no tiene lugar a través de medios masivos: televisión, prensa, radio, etc. las vías más habituales son: las entrevistas, la correspondencia, el telemarketing y las conferencias entre otras.

**Consumidor**, aquella persona u organización que hace uso efectivo de un determinado bien o servicio que conlleve el suministro de un bien, transformándolo sustancialmente o eliminándolo físicamente.

**Costes**, los costes de fabricación o adquisición de los productos que se han vendido o que se van a servir.

**Cuota de mercado(participación en el mercado)**, relación entre las ventas o cifra de negocio de una marca específica de producto de un proveedor específico en comparación con las ventas o la cifra de negocio total de todos los proveedores del producto en cuestión, en un mercado en particular y durante un periodo determinado. La cuota de mercado en unidades (que también se denomina participación en el volumen de mercado) se refiere a la participación en la cantidad total vendida; la participación en el mercado en cifra de negocio concierne a la participación en los ingresos.

# D

---

**Delegar o delegación de responsabilidad**, transferencia de tareas así como de sus responsabilidades y atribuciones desde un nivel jerárquico superior a un nivel inferior de la organización. El nivel superior cede la responsabilidad de la ejecución de la tarea, pero asume la responsabilidad de probarla y verificarla. El nivel superior seguirá siendo, no obstante, responsable del resultado final.

**Delegación de poder**, ceder autoridad o poder para la toma de decisiones. Es un acto elemental de la administración.

**Demanda**, es la cantidad total de productos solicitada en un mercado concreto, en un momento concreto o durante un periodo de tiempo en particular. También, la necesidad y deseo de productos o marcas en particular por parte de un grupo de consumidores, expresados en la disposición favorable a la compra de ese producto o marca. Hay, igualmente, diversidad de demandas: demanda derivada, demanda final, demanda potencial, demanda absoluta, demanda relativa, etc. que tienen su aplicación en los diversos referentes del marketing.

**Descuentos (rebaja)**, reducción del precio normal o del precio de lista.

**Displays**, pequeños soportes independientes de cartón, madera, tela, plástico, alambre, etcétera, que pueden contener artículos o folletos.

**Distribución**, acto de salvar las diferencias de lugar, tiempo, cantidad y calidad para un producto específico entre las diferentes partes que actúan en el mercado.

**Diversificación**, proceso en el que las organizaciones aumentan actividades dentro de la misma sección del sector de la industria (rama industrial o línea de negocio), que hasta ese momento se había llevado a cabo por diversas organizaciones.

# E

---

**E-mail permitido**, consiste en pedir a los clientes autorización para enviarles información periódica sobre productos, servicios, etc.

**Encuesta omnibus**, encuesta general al grueso de los consumidores.

**Enlace**, son los vínculos, los nudos de conexión que conectan las páginas unas con otras, tanto de un mismo website como de otro distinto.

**Especialización**, proceso en el que las organizaciones eliminan actividades dentro de la misma sección del sector de la industria (rama industrial o línea de negocio), que hasta ese momento se había llevado a cabo por esas organizaciones. Por ejemplo, tiendas de alimentación que se especializan en vender un solo producto, sólo vinos.

**Estrategia**, manera en que una organización intenta alcanzar sus objetivos de marketing a largo plazo. Identifica la orientación que ha de darse al desarrollo de las actividades de marketing a fin de alcanzar tales objetivos. Tiene que ver con la combinación producto/mercado o el grupo objetivo que se ha de elegir con el posicionamiento, al tiempo que actúa como indicador para el marketing mix.

**Estrategia de concentración, enfoque o especialista**, estrategia prevista para ofrecer el suministro del producto solamente a una pequeña parte del mercado, o a un determinado segmento del mismo.

**Estrategia de diferenciación**, estrategia orientada a ofrecer bienes o servicios que se consideren únicos en todo el sector.

**Estrategia de diversificación**, estrategia destinada al crecimiento en la que se ofrecen nuevos productos a nuevos consumidores. La diversificación puede ser de distintos tipos horizontal, vertical, concéntrica etc.

**Estrategia de liderazgo en costes**, estrategia destinada a conseguir y mantener ventajas estructurales en los costes en comparación con las de los competidores.

**Entorno interno**, aquellas influencias internas que, en principio, pueden ser controladas por la organización. Estas influencias se refieren a la organización en sí y a sus varias funciones tales como: estructura y cultura de la organización, política de personal, política financiera, política de marketing, política de producción, política de compra, política de investigación y desarrollo y proceso de planificación estratégica.

**Etapas del proceso de compra**, todos los pasos que da una persona desde el momento en que se manifiesta una necesidad incluyendo los pensamientos y sentimientos que se pueden manifestar después de comprar un producto o servicio o tras su uso. Las etapas de un proceso (completo) de toma de decisiones son: reconocimiento de la necesidad, recopilación de datos, evaluación de alternativas, comprar o no comprar y proceso postcompra.

**Escucha activa**, técnica comunicacional que consiste en prestar plena atención a lo que dice el cliente para extraer de todo información interesante.

# F

---

**Franquicia**, acuerdo contractual mediante el cual una de las dos partes (el franquiciador) vende el derecho a comercializar bienes o servicios a la otra parte (el franquiciado). Al franquiciado se le suele conceder el derecho exclusivo de venta en una zona determinada.

# G

---

**Gatekeepers**, personas u organismos que por su posición actúan como filtros (o “guardianes de las puertas” como indica su traducción) de la comunicación entre emisor y receptor.

**Gestión**, análisis, planificación, puesta en práctica y evaluación de actividades.

**Grupos de interés**, locución empleada para referirse a todas las partes o personas interesadas de una u otra manera en una organización, incluyendo el gobierno, los consumidores, el comercio, los proveedores, el personal y los financiadores.

# **H**

---

**Hipertexto**, el sistema con el que está construido el web se llama hipertexto y es un entramado de páginas conectadas con enlaces

# I

---

**Identidad**, características permanentes y conjuntas de una organización o marca, tal como las ven los participantes dentro de la organización.

**Imagen de marca**, suma de las impresiones que los consumidores tienen de una marca, que puede influir en el comportamiento de estos consumidores respecto a la marca en cuestión. Parte de la imagen de marca son todas las características atribuidas a la marca, pero también cualidades asociadas con la marca que, por tanto, “se irradian” sobre la marca (tales como: país de origen, responsabilidad social y medioambiental del fabricante, prestigio de la organización, etc.).

**Integración**, proceso mediante el cual las organizaciones van a emprender actividades en una o más secciones precedentes (integración hacia atrás) o sucesivas (integración hacia delante) del sector de la industria.

**Isla**, forma de presentación “masiva” y “aislada” de un producto fuera del lineal y sin ningún contacto con otro tipo de productos.

# L

---

**Llamada en frío**, aquella llamada que se realiza sin que el receptor haya sido previamente avisado de que vaya a ser llamado.

**Lineal**, longitud de exposición de los productos de un establecimiento.

# M

---

**Mailing**, técnica de comunicación basada en una carta comercial estándar aunque emula una carta personalizada.

**Marketing**, todas las actividades llevadas a cabo por los sujetos que intervienen en los intercambios orientadas a prever, promover, facilitar y dar curso a transacciones de intercambio.

**Marketing mix**, combinación y perfeccionamiento de los instrumentos de marketing usados por una organización, orientados a uno o más grupos objetivo dentro de una combinación específica producto/mercado/tecnología.

**Marketing viral**, transmisión de un mensaje a través de la red, por parte de los propios usuarios, de forma exponencial, masiva e indiscriminada, de ahí su nombre de viral, se transmite con la misma rapidez que un virus. Es la versión moderna de la transmisión boca-oreja pero multiplicada infinitamente por la capacidad y velocidad del correo electrónico.

**Matriz BCG**, Esta matriz permite posicionar de modo gráfico las distintas actividades y/o productos que una empresa posee en función de la tasa de crecimiento del sector y de la posición relativa de la empresa en el mercado.

**Mercado**, es un término que cuenta con diversas acepciones. Desde el lugar físico donde se reúnen demandantes y oferentes hasta el conjunto de partes demandantes de un producto en particular. El marketing trabaja con diversos conceptos de mercado, entre otros: mercado al contado, mercado cautivo, de futuros, de vendedores, potencial, mercado servido, etc.

**Merchandising**, en política de distribución, todas aquellas actividades en el punto de venta organizadas por el fabricante o mayorista para mejorar el acceso a las mercancías y la disponibilidad de éstas.

**Motivaciones**, son las fuerzas impulsoras de una persona como fundamento de las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades. Las *motivaciones de compra* se definen como las fuerzas impulsoras presentes en cualquier persona y que respaldan sus acciones orientadas a satisfacer necesidades, en este caso el motivo para la compra real. Existen diversos tipos de motivaciones de acuerdo con la teoría que sustenta cada autor, de las cuales la más conocida es la pirámide de motivaciones de Maslow.

**Multimedia**, hace referencia a muchos medios, solamente quiere decir que se están utilizando muchos medios para presentar información como son el vídeo, el audio o realidad virtual.

# N

---

**Necesidad**, puede definirse desde el punto de vista del marketing como aquel producto o servicio que es necesario para el bienestar de una persona. Puede ser latente (cuando la persona no es consciente de ella) o percibida.

**News**, son boletines de noticias que la empresa envía a sus clientes reales o potenciales para informarle de promociones, novedades, etc.

**Nicho de mercado**, segmento específico del mercado cuyos consumidores requieren de unos esfuerzos de marketing diferenciados e incluso de una organización o unidad orientada hacia ellos

**Notoriedad**, grado en el que el grupo objetivo puede reconocer la marca y las propiedades de esa marca dentro de una clase de productos.

# O

---

**Objetivos corporativos**, objetivos que atañen a toda la compañía. Estos objetivos de la empresa pueden ser de una naturaleza cuantitativa (beneficio, participación en el mercado, eficiencia y flexibilidad) o de una naturaleza cualitativa (bienestar a largo plazo de los consumidores, continuidad y resistencia).

**Oligopolio**, forma de mercado en la que solamente los principales proveedores ofrecen un producto (homogéneo o heterogéneo). Dependiendo del grado de heterogeneidad del producto, cada proveedor, en esta forma de mercado, es más o menos libre de determinar su propio precio de venta.

**OPE-mail**, consiste en insertar publicidad en mensajes electrónicos enviados por terceras personas.

**Orientación al mercado**, grado en que una organización se adapta en todos sus niveles a las diversas partes y grupos de interés que intervienen en el mercado, tales como proveedores, consumidores, intermediarios, competidores, accionistas y figuras clave del entorno social.

# P

---

**Panel**, grupo fijo de unidades (personas, hogares, comercios, empresas, etc) en el que permanentemente o muy frecuentemente, tienen lugar estudios con relación a las mismas variables. De esta manera se pueden detectar los cambios a lo largo del tiempo.

**Plan de marketing**, documento sistematizado y estructurado en el que se analizan los entornos interno y externo de una clase de producto, un grupo de productos o una marca, lo que da como resultado una análisis detallado de la empresa y una definición del problema. Seguidamente el plan contiene uno o más objetivos, se pueden presentar y evaluar soluciones alternativas al problema y se puede elegir entre las opciones. Finalmente todo esto se puede incluir en un plan táctico que contenga la aplicación de los instrumentos, presupuestos y planes de actuación de marketing. Los planes de marketing pueden diferir entre sí en la medida en que estén orientados hacia problemas estratégicos o tácticos.

**Plan de ventas**, documento de política comercial en el que se definen y analizan los entornos interno y externo referentes a las mercancías o servicios que se van a vender. Su objeto es determinar las posibilidades de su venta.

**Planificación de marketing**, actividad de la dirección encaminada a analizar y diagnosticar el entorno interno y externo presente y futuro, preparar un análisis DAFO (capítulo 5), una definición de problema de marketing, uno o más objetivos, soluciones alternativas, su evaluación y elección de la solución más apropiada. La opción elegida se prepara e incluye en un plan táctico que contenga la aplicación de los instrumentos, presupuestos y planes de acción de marketing

**PLV**, siglas muy utilizadas en la terminología del merchandising que significan publicidad en el lugar de venta.

**Participación en el mercado**, ratio indicativo de la posición en el mercado de un fabricante o proveedor en particular en relación con el mercado total. La participación en el mercados define como las ventas o las cifras de negocio de una compañía o de una marca en particular, expresadas en forma de porcentaje de las ventas o cifras de negocios totales alcanzadas en el mercado por todos los proveedores de ese producto.

**Penetración del mercado**, número de usuarios o poseedores de un producto en particular como parte total del número total de usuarios o poseedores en el mercado disponible. Se hace una distinción entre productos duraderos (poseedores) y perecederos (usuarios).

**Posicionamiento**, la posición asignada a una organización, una marca o un producto según las percepciones de los consumidores con relación a competidores comparables.

**Producto**, las cualidades conjuntas, materiales e inmateriales, de un artículo o servicio. Esto atañe a todo aquello que se pueda ofrecer en un mercado, para ser consumido, usado o visto, a fin de poder satisfacer una necesidad.

**Productos de atracción**, aquellos que pos si mismos, por su utilidad o su carácter van a ser demandados por los consumidores.

**Público objetivo**, grupo de personas u organizaciones al que determinada organización orienta sus actividades.

**Puntos de control**, puntos seleccionados para el control de una operación. Estos puntos también llamados puntos críticos se atienden y se vigilan para asegurarse y comprobar que toda operación está marchando tal y como fue planteada.

**Puntos fríos o calientes**, los lugares donde se producen ventas superiores ( puntos calientes) o ventas inferiores (puntos fríos) a las de la media del establecimiento.

# R

---

***Rentabilidad producto***, contribución directa (bruta) al beneficio o la rentabilidad por producto o grupo de productos dentro del comercio minorista.

# S

---

**Servicio**, objeto de una relación de intercambio consistente en actividades normalmente orientadas a personas o bienes y destinadas a añadir valor.

**Spam, correo basura, email masivo o buzoneo electrónico**, correo electrónico enviado sin el consentimiento del receptor y de manera masiva. Sus efectos pueden ser negativos si saturan la bandeja de entrada de correo de su receptor y la predisposición a recibir emails no deseados suele ser bastante negativa.

**Spot**, en argot publicitario, compra de tiempo para emisión de anuncios, en mercados y emisoras específicos. En lenguaje más coloquial, anuncio en televisión.

**Stands**, pequeños expositores de plástico, metal u otros materiales utilizados temporalmente para promociones de demostraciones o degustaciones.

# T

---

**Target o público objetivo**, grupo definido de personas u organizaciones al que se dirige el mensaje. El público objetivo puede constar, entre otros, de los clientes actuales y potenciales, así como de los “influyentes” que inducen a otros a comprar.

**Técnicas proyectivas (técnicas de preguntas indirectas)**, grupo de técnicas usadas en investigación de la motivación, en las que un encuestado se enfrenta a un estímulo ambiguo (una palabra, una imagen etc) y a la que el encuestado puede reaccionar libremente. El supuesto es que en la reacción al estímulo ambiguo, al estructurarlo y al dar significado a su contenido, el encuestado revela algo de sus valores, motivos, necesidades o personalidad. Las técnicas proyectivas incluyen el test de asociación verbal, completar frases, narración de relatos, etc.

**Telemarketing**, aplicación de las técnicas de marketing y comunicación directa a la venta telefónica.

# **U**

---

**URL**, (Universal Resource Locator) es la dirección que los usuarios deben escribir para localizar el website que buscan.

# V

---

**Ventaja competitiva (ventaja diferencial)**, habilidad especial de una organización que es relevante para sus actividades y con la que los competidores cuentan en menor grado. Esto incluye los conocimientos tecnológicos, control de costes o aspectos del servicio. Si la habilidad es relevante para un periodo más largo y no puede emularse por otras organizaciones, entonces se llama ventaja competitiva sostenible.

**Ventana flotante**, ventanas que aparecen instantáneamente cada vez que se accede a una página determinada y son de contenido promocional publicitario.

# W

---

**Website**, es el nombre que recibe la información publicada en Internet con una dirección URL.