

MARKETING

Enfoques y Estrategias

DANIEL VARELA

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Viamonte 1546 Piso 2° Of. 200
(1055) CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
Telefax: 374-5418/6692/8855

E-mail: info@aplicacion.com.ar
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

Varela, Daniel

Marketing: enfoques y estrategias. - 1a ed. - Buenos Aires,
Aplicación Tributaria S.A., 2008.

432 p. ; 20x28 cm.

I.S.B.N. 978-987-1487-23-3

1. Marketing. I. Título

CDD 658.8

Fecha de catalogación: 05/08/2008

©COPYRIGHT 2008 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

1ª Edición, Agosto de 2008

I.S.B.N. 978-987-1487-23-3

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER MEDIO, YA
FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL
AUTOR Y DEL EDITOR

El presente trabajo ha sido minuciosamente revisado y corregido. No obstante, ni la Editorial ni el autor se hacen responsables, bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Agosto de 2008 en
APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.
Viamonte 1550
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

PRÓLOGO

El origen de este libro está basado en un viejo deseo, el de redactar un simple Manual de Marketing, desde la óptica de un profesional y profesor de la especialidad. Obra que pudiera ser utilizada por alumnos y docentes de las carreras de Marketing y Administración de las diferentes universidades de nuestro país. Para que pudieran encontrar en él, una fuente más de estudio y análisis que compita con los tratados de grandes autores y profesores de nivel internacional, como lo son el Dr. Philip Kotler; Alberto Levy, Alberto Wilensky, Gerome P. Mc Carthy y tantos otros, aportando otra visión.

Fueron las obras de los autores citados las que me revelaron la importancia del Marketing para el manejo y administración de los negocios de las compañías o entidades sin fines de lucro.

Por el desarrollo de mi actividad en esta profesión, tanto como ejecutivo de grandes compañías, como en mi actual tarea de consultor, en especial dentro del segmento P.y M.E. de nuestro país, se me despertó esta idea. Considero que este libro será importante, también para los empresarios de ese segmento de la actividad económica de la Argentina, en donde es necesario cada vez más la utilización del Marketing en toda su dimensión.

Esta obra pretende aportar una visión más cercana al mercado local, sin olvidar que, de todas maneras, los mercados fueron, son y serán internacionales. No importa que la actividad principal de una empresa se oriente totalmente al mercado interno, por muchas razones igual influirá y se verá influenciada por lo que ocurra en los mercados extranjeros. Es justamente este hecho el que enriquece, alienta y por sobre todo fomenta la competencia y el crecimiento.

A todos los que tengan oportunidad de acceder a este manual, les agradezco en primer lugar que lo lean. También les recomiendo que hagan lo mismo con otras obras de la materia y que necesariamente incorporen conocimientos de diferentes fuentes, ya que es esa la forma de tener la mente abierta.

En estos momentos en que es difícil ser empresario, más lo es hacer Marketing. Ambos se fundamentan en la libre competencia, el libre mercado, la voluntad de elegir de los consumidores y en la capacidad de emprender asumiendo riesgos. Por ello, es bueno que no olviden ciertos principios básicos que deben guiar al emprendedor, sea este empresario o "marketinero"; las ganas de arriesgar para emprender, el deseo de competir contra todos para ver quién es el mejor, el libre mercado y fundamentalmente la libertad en todos sus aspectos, conforme a las reglas que reglamenten el ejercicio de los derechos.

Daniel Varela

*A mis queridos profesores:
Fernando Enrique Pinto
Mario Perez Ochoteco
Alberto Levy
Alberto Wilensky*

*A mi querido colega, con el que compartimos
gratos momentos en la Cátedra de Seminario
de Comercialización, en el cuarto año de la
carrera en la Universidad Kennedy:
Oscar Alborés*

“Libertad: Un concepto que hace a la vida.”

“La libertad individual es el límite sagrado donde termina la autoridad de la Patria.”

“Los estados son ricos por la labor de sus individuos, y su labor es fecunda porque el hombre es libre, es decir, dueño y señor de su persona, de sus bienes, de su vida, de su hogar. La omnipotencia del estado es la negación de la libertad individual.”

Juan Bautista Alberdi

“Cuando vean que para producir necesitan el permiso de quienes nada producen.

Cuando vean que el dinero fluye hacia quienes trafican influencias y no a los que comercian honradamente.

Cuando vean que los hombres se hacen más ricos a través de la estafa y no del trabajo.

Cuando vean que las leyes los amparan a ellos, en lugar de protegerlos a ustedes.

Cuando vean que la corrupción permite el éxito social y que la honestidad se convierte en un sacrificio sin sentido, entonces sabrán que su sociedad está condenada a muerte.”

“La naturaleza del gobierno”.

Ayn Rand

SUMARIO ANALÍTICO

PRÓLOGO

..... 3

PRIMERA PARTE

Planeamiento Estratégico

CAPÍTULO 1

Marketing. Conceptos Básicos.	19
1. INTRODUCCIÓN	19
2. ¿QUÉ NOS PUEDEN ENSEÑAR LOS CHINOS?	20
3. MERCADO	20
4. MARKETING	21
5. MEDIO AMBIENTE DEL MARKETING (EL MERCADO)	22
5.1. Variables del macro ambiente	23
5.2. Variables del micro ambiente.....	26
5.3. Desequilibrios en el medio ambiente de marketing	33
5.3.1. Oportunidades	33
5.4. Amenazas	34
6. OFERENTES Y DEMANDANTES	35
6.1. Oferentes	35
6.2. Demandantes.....	37
6.2.1. La Unidad Perceptual Óptima	37
6.2.2. Interrelación entre empresas o profesionales y el consumidor	37
6.2.3. Las cuatro únicas variables controlables	37

CAPÍTULO 2

Planeamiento Estratégico al Alcance de Todos.

de Todos.	39
1. INTRODUCCIÓN	39
2. ESCENARIOS	39
3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	40
4. DETECCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO.....	41
5. ESTRATEGIA COMPETITIVA	43
6. DETECCIÓN DE LAS BARRERAS POTENCIALES A LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES EXISTENTES EN LA INDUSTRIA O SECTOR ELEGIDO PARA COMPETIR	45
7. ESTUDIO DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA O SECTOR ELEGIDO PARA COMPETIR.....	46
8. ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES EN LA INDUSTRIA O SECTOR ELEGIDO PARA COMPETIR.....	47
9. DETERMINACIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS DENTRO DE LA INDUSTRIA O SECTOR ELEGIDO PARA COMPETIR.....	48
10. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA MÁS ADECUADA.....	49
10.1. Liderazgo en costos	50
10.2. Liderazgo en la diferenciación	51
10.3. Foco en los costos	51
10.4. Foco en la diferenciación.....	51
11. MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS O MATRIZ B.C.G.	52
11.1. Análisis de la Matriz B.C.G.	53
11.1.1. Circulación de los productos dentro de la Matriz B.C.G.	58
11.1.2. Circulación del cash dentro de la Matriz B.C.G.	59
11.1.3. Representación de los productos en la Matriz B.C.G.	60

CAPÍTULO 3

Herramientas para la Toma de Decisiones Comerciales 61	
1. INTRODUCCIÓN	61
2. FUNCIONAMIENTO DE LA MATRIZ B.C.G.....	61
3. REPRESENTACIÓN DE LA MATRIZ.....	63
3.1. Eje del crecimiento del mercado.....	63
3.2. Eje de la participación relativa de mercado...	64
3.3. Representación de la matriz para el ejemplo citado	64
4. ANÁLISIS PARA DECIDIR DISCONTINUAR PRODUCTOS	67
4.1. Análisis de la contribución marginal	67
4.2. Elementos que componen un cuadro de resultados	69
4.3. Conclusión	72
5. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	72
5.1. Estrategia de integración hacia atrás	73
5.2. Estrategia integradora hacia adelante	73
5.3. Estrategia integradora hacia los costados	74
6. MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA DE LA COMPAÑÍA	74
6.1. Misión	74
6.2. Objetivos.....	75

CAPÍTULO 4

Conociendo el Mercado y a los Consumidores. Sistema de Inteligencia de Marketing 77	
1. INTRODUCCIÓN	77
2. SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MARKETING.....	77
3. AUDITORÍA EXTERNA	78
3.1. Elementos a considerar	78
3.2. Fuentes para obtener información para la auditoría externa	82
4. AUDITORÍA INTERNA	83
4.1. Variables a analizar	83
4.2. Información de clientes y fuerza de ventas ...	86
5. ¿CUÁNDO SERÍA CONVENIENTE REALIZAR UNA AUDITORÍA DE MERCADO?	86
6. RECURSOS QUE SE DEBEN ADMINISTRAR ...	87
6.1. ¿Es necesario disponer de muchos recursos para llevar a cabo una auditoría de mercado?.....	88
7. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR LA AUDITORÍA?	88
8. ¿QUÉ HACER CON LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA?	88

CAPÍTULO 5

Conociendo el Mercado y a los Consumidores. La Investigación de Mercado 93	
1. INTRODUCCIÓN	93
2. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	94
2.1. Establecimiento de los objetivos de la investigación	95
2.2. Diseño de la muestra.....	97
2.3. Definir lo que se preguntará y elección de los cuestionarios.....	98
2.4. Iniciación del proceso en el campo	102
2.5. Supervisión del proceso en el campo	104
2.6. Recolección de los datos. Cómputo de los datos. Obtención de los resultados. Presentación y análisis de los mismos.....	105
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUALITATIVA.....	105
3.1. Entrevistas individuales	105
3.2. Entrevistas grupales	106
3.2.1. Funcionamiento	106
3.2.2. Información a obtener.	106
4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE UNA GRUPO MOTIVACIONAL.....	107
5. CONSEJOS PARA ENCARAR UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	107
6. COMENTARIO FINAL	109

SEGUNDA PARTE

Estrategia de Producto

CAPÍTULO 6

Segmentación, Posicionamiento y el Concepto de Producto. 113	
1. INTRODUCCIÓN	113
2. ESTRATEGIA DE PRODUCTO	113
2.1. Segmentación de mercado	114
2.1.1. Variables duras de segmentación	114
2.1.2. Variables blandas de segmentación.	115
2.1.2.1. Criterios de segmentación de mercados para productos de consumo	115
2.1.2.2. Criterios de segmentación de mercados para productos industriales	117
2.1.3. Importancia de la segmentación de mercado	118
2.1.4. El posicionamiento.	118
2.1.5. Tipos de segmentación	121
3. MEZCLA DE PRODUCTO.....	123
3.1. El producto.....	124
3.2. Concepto de producto.....	125

CAPÍTULO 7

El Producto o Servicio. Su Diseño. Nociones de Creatividad e Innovación. 129	
1. INTRODUCCIÓN	129
2. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	129
2.1. Cada problema es una oportunidad disfrazada	130
2.2. Un problema correctamente enunciado es un problema medio resuelto	130
3. PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	131
3.1. Generación de ideas.....	134
3.1.1. Brainstorming.	135
3.1.1.1. Integración de un grupo de Brainstorming	136
3.1.1.2. Temas ideales para el Brainstorming	137
3.1.1.3. Temas no adecuados para el Brainstorming	137
3.1.1.4. Detalle de una sesión de Brainstorming	137
3.1.2. Analogía metafórica	139
3.1.3. Sesión gatillo	139
3.1.4. Ideas desbocadas	139
3.1.5. Análisis morfológico	139
3.1.6. Escenarios escritos o verbales	141
3.2. Buzón de sugerencias	141
3.3. Selección de ideas.....	141
3.4. Implementación	142
4. LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE PRODUCTOS.....	142
5. COMENTARIO FINAL SOBRE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	143

CAPÍTULO 8

El Producto o Servicio. Su Diseño 145	
1. INTRODUCCIÓN	145
2. ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE PRODUCTO	147
3. FÓRMULA DEL PRODUCTO	147
4. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	148
4.1. Etapa de desarrollo del producto	149
4.2. Etapa de introducción	149
4.3. Etapa de crecimiento.....	150
4.4. Etapa de madurez.....	150
4.5. Etapa de declinación	151
5. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y MATRIZ DE DESARROLLO PRODUCTO-MERCADO	152
6. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN: PRIMERAS NOCIONES.....	153
7. EMBUDO DE IDEAS	157
8. LA PERSONA CREATIVA	158
9. EL CEREBRO HUMANO.....	159
10. CONCLUSIÓN	161

CAPÍTULO 9

El Producto o Servicio. Su Diseño. La Marca	163
1. DE LA IDEA AL PRODUCTO O SERVICIO A LANZAR.....	163
2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	163
2.1. Análisis de factibilidad técnica.....	164
2.2. Análisis de factibilidad económica y financiera	164
2.3. Análisis de factibilidad comercial	165
2.3.1. El caso Sears and Roebuck Stores Inc. .	168
3. ELECCIÓN DE UNA MARCA.....	169
4. MANAGEMENT DE LAS MARCAS	175
5. LOGOTIPO E ISOLOGO	177
5.1. Logotipo.....	177
5.2. Isologo	177
6. RAZONES PARA TENER MARCAS	178
7. MARCAS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN O PRIVATE LABELS	179
8. REQUISITOS Y PROTECCIONES LEGALES ...	179

CAPÍTULO 10

Mezcla de Productos. Línea de Productos. Packaging	181
1. INTRODUCCIÓN	181
2. LÍNEA DE PRODUCTOS.....	181
3. MIX DE PRODUCTOS (PRODUCT MIX).....	184
4. LA REGLA DEL 80/20	187
5. EL PACKAGING	189
5.1. Información que debe contener el packaging.....	193

TERCERA PARTE

Estrategias de Canales de Distribución

CAPÍTULO 11

Cómo Hacer que el Producto o Servicio Llegue al Consumidor.	199
1. INTRODUCCIÓN	199
2. SISTEMA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN..	200
2.1. Sistema de canal directo	201
2.2. Sistema de canales indirectos	203
2.3. Sistema de canales mixtos	204
3. RAZONES POR LAS CUALES ES IMPORTANTE E INDISPENSABLE LA DISTRIBUCIÓN	205
4. OBJETIVOS DE LA DISTRIBUCIÓN.....	210

CAPÍTULO 12

Estrategias de Distribución, de Cobertura de Mercado, de Cobertura Física y Logística	213
1. INTRODUCCIÓN	213
2. FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN	214
3. ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO.....	215
3.1. Estrategia de distribución intensiva o extensiva	215
3.2. Estrategia de distribución exclusiva	216
3.3. Estrategia de distribución selectiva	217
3.3.1. Elementos para elegir puntos de venta dentro de la estrategia de distribución selectiva	218
4. ESTRATEGIA MÁS CONVENIENTE SEGÚN LA CLASE DE PRODUCTO QUE SE DEBA DISTRIBUIR.....	219
4.1. Productos de compra corriente	220
4.2. Productos de compra reflexiva	220
4.3. Productos especiales	220
4.4. Productos no buscados.....	220
5. COBERTURA FÍSICA	220
5.1. Cobertura física.....	221
5.2. Cobertura física ponderada.....	222
6. FACTORES DETERMINANTES DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN	225
6.1. Funciones del sistema de distribución.....	226

CAPÍTULO 13

Decisiones sobre la Fuerza de Ventas. El Presupuesto	227
1. INTRODUCCIÓN	227
2. FUERZA DE VENTAS	227
3. EL PRESUPUESTO	237

CAPÍTULO 14

Organización del Departamento de Ventas.	243
1. INTRODUCCIÓN	243
2. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	243
2.1. Organización por zonas geográficas.....	244
2.2. Organización por tipo de producto o línea de producto	244
2.3. Organización por clase de cliente.....	245
2.4. Organización mixta.....	246
3. EL MERCHANDISING	247
4. IMPLANTACIÓN	252
4.1. Coeficiente de ocupación del suelo	253
4.2. Implantación en la góndola.....	255

CAPÍTULO 15

El Merchandising. Su Control. La Distribución Física. Su Logística.	257
1. INTRODUCCIÓN	257
2. ÍNDICES UTILIZADOS PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL MERCHANDISING.....	257
2.1. Caso práctico.....	259
3. LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA Y LA LOGÍSTICA.....	263
3.1. Flujo del sistema de distribución física	264

CAPÍTULO 16

La Distribución Física. La Logística	267
1. INTRODUCCIÓN	267
2. ALMACENAMIENTO.....	268
3. MANAGEMENT DE UN DEPÓSITO.....	269
4. UBICACIÓN DE LOS DEPÓSITOS	270
5. REDES DE DEPÓSITOS	271
6. GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	273
6.1. Costos de inventario	275
6.2. Costos de abastecimiento.....	275
6.2.1. Costos de fuera de stock	275
6.2.2. Costos de procuración	275
6.2.3. Costos de suministro.	276
7. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LO EXPUESTO EN ESTE CAPÍTULO.....	277

CAPÍTULO 17

La Demanda y el Inventario.	279
1. INTRODUCCIÓN	279
2. FUNCIONES DE INVENTARIO	280
2.1. Determinación del lote óptimo o stock económico.....	281
2.2. Stock de seguridad o de reserva	285
2.3. Stock estacional	289
2.4. Stock de productos en proceso	290

CAPÍTULO 18

La Logística, el Transporte y la Información. Tipos de Enlace de la Distribución Física . . .	291
1. INTRODUCCIÓN	291
2. TRANSPORTE	291
2.1. Seleccionar el tipo de transporte a utilizar	293
3. SITUACIÓN EN NUESTRO PAÍS	295
3.1. Red vial (de carreteras).....	295
3.2. Red ferroviaria	295
4. TRANSPORTE MULTIMODAL	296
5. LA INFORMACIÓN	297
6. LA CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN	297

7. ENLACE DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	297	9. CURVAS DE ISOCOSTOS.....	302
8. VARIABLES PARA TIPIFICAR UNA RED DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	299		

CUARTA PARTE

Estrategias de Precios

CAPÍTULO 19

La Estrategia de Precios.	309
1. INTRODUCCIÓN	309
2. DOS VISIONES SOBRE LOS PRECIOS	310
3. LA OFERTA Y LA DEMANDA	312
4. ELEMENTOS PARA DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	317
4.1. Objetivos corporativos y de marketing.....	318
4.2. Posicionamiento del producto en la mente del consumidor.....	318
4.3. Ciclo de vida del producto.....	319
4.4. Competidores actuales	320
4.5. Competidores potenciales	320
4.6. Costos.....	321
4.7. Canales de distribución.....	321

CAPÍTULO 20

Componentes de los Precios. Los Costos para la Toma de Decisiones	323
1. INTRODUCCIÓN	323
2. COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ...	323
3. SISTEMA DE COSTOS DIRECTOS.....	324
3.1. Costos directos e indirectos variables.....	324
3.1.1. Costos variables de producción	324
3.1.2. Costos variables de comercialización . .	325
3.2. Costos fijos	327
4. CONTRIBUCIÓN MARGINAL	329
5. ESTRUCTURA DEL PRECIO.....	330
5.1. Relación margen objetivo contribución marginal	333

CAPÍTULO 21

Los Costos para la Toma de Decisiones. El Break Even Point o Punto de Nivelación	335
1. INTRODUCCIÓN	335
2. EL PUNTO DE NIVELACIÓN.....	335
2.1. Análisis del gráfico de punto de nivelación.....	336
2.1.1. Caso práctico	337

CAPÍTULO 22

Precio y Valor. La Percepción. La Teoría del Valor. Investigación de Mercado Orientada al Valor Percibido	345
1. INTRODUCCIÓN	345
2. LA PERCEPCIÓN	345
3. ANÁLISIS DEL VALOR	348
4. INVESTIGACIONES DE MERCADO ORIENTADAS A CONOCER EL VALOR PERCIBIDO.....	351
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA “ESTIMACIÓN DE LA SENSIBILIDAD AL NIVEL DE PRECIOS”	352
5.1. Ejemplo de estimación de la sensibilidad a los precios o determinación del precio psicológico	352

CAPÍTULO 23***La Estrategia de Precios a Través del Ciclo de Vida del Producto. Estrategias***

<i>Genéricas de Precios. Tácticas de Precios</i>		357	
1. EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	357	4. DECISIONES RELATIVAS AL ESTABLECIMIENTO DE MÁRGENES DE GANANCIA PARA COMERCIALIZAR LOS PRODUCTOS	365
1.1. Etapa de desarrollo	358	5. TÁCTICAS DE PRECIOS.....	366
1.2. Etapa de introducción	358	5.1. Tácticas de precios orientadas a los costos	366
1.3. Etapa de crecimiento.....	359	5.2. Tácticas de precios orientadas a la demanda.....	367
1.4. Etapa de madurez.....	359	5.3. Tácticas de precios en la recesión	367
1.5. Etapa de declinación	360	6. CONTROLES DE PRECIOS.....	368
2. DECISIONES BÁSICAS SOBRE PRECIOS.....	361	7. BONIFICACIONES, DESCUENTOS Y REEMBOLSOS	369
3. PRECIOS PARA LOS PRODUCTOS NUEVOS.....	361		
3.1. Estrategia de precios de penetración	363		
3.2. Estrategia de precios de descreme	364		
3.3. Estrategia de precio de mercado.....	365		

QUINTA PARTE***Estrategias de Comunicación*****CAPÍTULO 24**

<i>¿Cómo Hablarle al Consumidor y Dar a Conocer el Producto o Servicio?</i>		375	
1. INTRODUCCIÓN	375	3.2. Herramientas personales de comunicación	384
2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN	376	4. METAS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING	385
3. COMUNICACIONES DE MARKETING	381		
3.1. Herramientas impersonales de comunicación	383		

CAPÍTULO 25***¿Cómo se Define la Estrategia de Comunicación? ¿Cómo se Administra la Mezcla de Herramientas de Comunicación?***

387	
1. INTRODUCCIÓN	387
2. EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE MARKETING.....	388
3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING	391
4. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	395

CAPÍTULO 26***Elección del Medio más Efectivo para Comunicar. Presupuesto de Comunicación***

397	
1. INTRODUCCIÓN	397
2. DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN	403
3. CONTENIDO DEL PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN	406
4. RELACIÓN ENTRE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD Y EL DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	409
5. ANEXO.....	411

SEXTA PARTE

Resumen

CAPÍTULO 27

¿Cómo Hacer un Plan de Marketing? Breve Reseña	417
1. INTRODUCCIÓN	417
2. EL PLAN DE MARKETING	417
3. AUDITORÍA INTERNA	419
3.1. Variables a analizar	419
3.2. Fuentes de información de la auditoría interna	422
4. AUDITORÍA EXTERNA	422
4.1. Elementos a considerar	422
4.2. Fuentes para obtener información para la auditoría externa	425
5. ANÁLISIS F.O.D.A.	426
6. MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	427
7. ESTRATEGIA DE PRODUCTO	427
8. ESTRATEGIA DE CANALES DISTRIBUCIÓN.....	428
9. ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	429
10. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	429

BIBLIOGRAFÍA

.....	431
-------	------------

PRIMERA PARTE

*Planeamiento
Estratégico*

CAPÍTULO 1

Marketing. Conceptos Básicos

1. INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo de esta obra dedicada al marketing y a la administración de negocios, a modo de introducción, refrescaremos algunos conceptos básicos del marketing, para ayudar con esto a quitar el halo de misterio que sobre esta ciencia empresaria pesa.

En nuestra vasta experiencia como profesionales en esta materia, adquirida tanto en empresas de diversa magnitud en las que trabajamos en relación de dependencia, así como también en la actualidad en el ejercicio de la consultoría, asesorando empresas medianas y pequeñas de diferentes segmentos del mercado, hemos percibido escepticismo. También, hemos escuchado la frecuente pregunta: ¿puede el marketing ser utilizado en empresas medianas y pequeñas?, con las consecuentes respuestas de los empresarios, generalmente cargadas de dudas, de inseguridad y escepticismo. Algunos, observando que el marketing es algo que sólo está al alcance de las empresas con elevada facturación y altos presupuestos. Otros, confundiéndolo con la publicidad, limitándolo sólo a la estrategia de comunicación. Pero en todos los casos, el pensamiento unánime es que sólo resulta factible utilizar las herramientas del marketing en una gran empresa y, si la misma es multinacional, mejor.

Es lógico que en nuestro país los empresarios “*P.y M.Es.*” piensen de esa manera, en primer lugar debido a que se asocia el marketing sólo con grandes compañías, con enormes presupuestos y campañas monstruosas para lanzar un producto. Por otro parte, muchas veces en la mayoría de las casas de estudio en donde se enseña esta carrera, se abunda sobre ejemplos y casos de grandes marcas, importantes empresas y grandes campañas de lanzamiento. Lo mismo ocurre en la generalidad de los medios en donde se informa sobre la performance comercial de las compañías, éstas son generalmente las de mayor peso en la economía mundial.

Muy lejos de todo lo antes expuesto, el marketing es algo más simple y al alcance de todas las empresas, independientemente del presupuesto que se maneje. Como consejo, es importante analizar las estrategias y acciones de marketing de las grandes compañías, que administran importantes marcas para tratar de adaptar y aplicar algunas de ellas en compañías pequeñas y medianas, siempre y cuando contribuyan a generar mejores resultados.

Con el objetivo de demostrar la accesibilidad de las herramientas del marketing a todas las empresas e incluso la aplicación de las mismas a la comercialización de servicios profesionales, comenzaremos en este primer capítulo, con la explicación del medio ambiente en donde la empresa, el profesional y el consumidor, desarrollan sus respectivas actividades.

Antes de entrar en tema, algunas reflexiones que tienen miles de años.

2. ¿QUÉ NOS PUEDEN ENSEÑAR LOS CHINOS?

En principio nos pueden demostrar en el anagrama siguiente, que las crisis no deben atemorizarnos:

El anagrama chino para 'crisis' (危機) se forma combinando el carácter '危' (peligro) y '機' (oportunidad). En esta imagen, los dos caracteres están superpuestos: el '危' está en la parte superior y el '機' en la inferior, formando una sola estructura vertical.

El anagrama expuesto más arriba es un anagrama que en el idioma chino quiere decir crisis.

El mismo está compuesto de dos símbolos, veamos:

Se muestran los dos caracteres chinos que componen el anagrama: '危' a la izquierda y '機' a la derecha, separados horizontalmente.

Símbolo chino que significa
peligro, amenaza.

Símbolo chino que significa
oportunidad dentro de los cambios

Si ambos símbolos los colocamos uno al lado del otro, podremos observar que el superior, colocado en esta imagen a la izquierda, significa peligro amenaza. El que está colocado a la derecha, que es el inferior en el anagrama, nos expresa oportunidades dentro de los cambios.

Esto que los chinos simbolizaron hace más de 3.000 años, es algo que debemos tomar en cuenta para nuestra trayectoria en la vida y en el mundo de los negocios también.

Entonces, comencemos a conocer dónde se desarrollan los negocios.

3. MERCADO

Es conveniente comenzar haciéndose la siguiente pregunta: ¿qué es un mercado?

Nada mejor, entonces que recurrir al Diccionario de la Real Academia Española que en su cuarta acepción nos dice:

“... 4. m. Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público ...”

Y en la octava agrega:

“... 8. m. Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio ...”

Entonces, se puede decir que el mercado es un lugar en el que personas, empresas y profesionales realizan libremente transacciones, algunos ofreciendo y otros demandando, tanto productos como servicios. Puede agregarse que los consumidores satisfacen sus necesidades, adquiriendo los productos que desean y los vendedores satisfacen su necesidad de obtener dinero a cambio de la venta de los mismos para de esa manera, merced a ese ingreso, continuar ofreciendo ese producto o servicio y satisfaciendo las necesidades de los consumidores que se los demandan.

De todas maneras queda bien aclarado que el mercado no es un ente abstracto que toma decisiones por su cuenta. El mercado está formado por personas, seres humanos de carne y hueso, que con absoluta libertad deciden realizar transacciones y transferencias de propiedad, algunos desde el lado de la oferta y otros desde el de la demanda. Es decir, el mercado son los consumidores o ciudadanos que ejercitan en todo momento su libre voluntad de elegir cómo satisfacer sus necesidades, obligándose a respetar determinados derechos individuales que tienen las partes que intervienen. También son los oferentes que libremente colocan a disposición de los consumidores los productos o servicios para someterlos al juicio constante que estos realicen de los mismos, afrontando el riesgo de que los acepten o los desechen.

4. MARKETING

Antes que nada es necesario aclarar que no existe en castellano una palabra que de manera exacta y similar defina la palabra marketing, que es de origen inglés.

En nuestra lengua se utilizan varias palabras para definirla, entre otras, por ejemplo: comercialización, mercadotecnia, etcétera. Observemos cómo define a cada una de estas palabras el Diccionario de la Real Academia Española:

- ♦ **Comercialización:** Acción y efecto de comercializar.
- ♦ **Comercializar:** 1. Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta. 2. tr. Colocar a la venta un producto.
- ♦ **Mercadotecnia:** 1.f. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. 2.f. Estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin.

En cualquiera de los casos se está haciendo referencia a partes de algo más amplio, la palabra comercializar se refiere más a la acción operativa de llevar el producto a manos del consumidor. El vocablo mercadotecnia se refiere a las acciones previas a colocar el producto al alcance del consumidor.

Marketing es una materia que engloba muchas tareas, previas y posteriores a poner el producto a disposición del consumidor, más las tareas que se llevan a cabo durante el momento en que el producto o servicio está siendo puesto en manos del consumidor o a su alcance.

Entonces, partiendo de lo manifestado en los anteriores párrafos, se puede arribar a una muy simple definición de marketing; la misma consistiría entonces en:

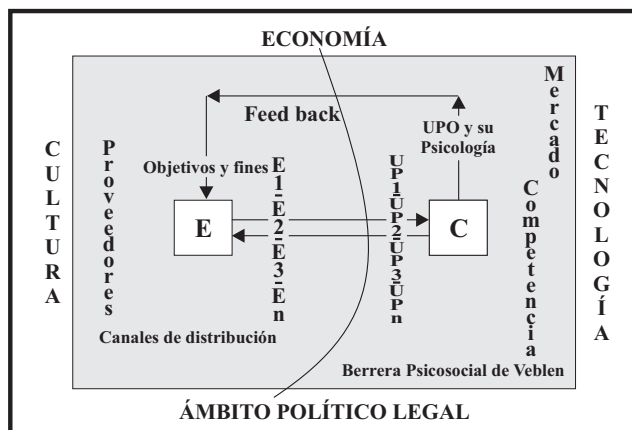
“El conocimiento de las necesidades del consumidor para de esa manera poder ofrecerle el producto o servicio más cercano a la satisfacción de las mismas. Buscando siempre maximizar la rentabilidad de la compañía.”

5. MEDIO AMBIENTE DEL MARKETING (EL MERCADO)

Hemos establecido que en el mercado hay dos grandes jugadores, los oferentes (empresas y profesionales) y los consumidores (ciudadanos).

Ambos tienen objetivos y límites, además están sometidos al accionar de un determinado número de variables que los afectan de una manera o de otra.

En el siguiente esquema podemos observar cómo es ese medio ambiente, cuáles son las variables no controlables que intervienen en él y cómo éstas afectan la relación entre oferentes y demandantes:



Tal como puede observarse en el esquema anterior, el medio ambiente del marketing está dividido en el macro y el micro ambiente.

En los mismos encontramos las siguientes variables no controlables:

♦ **Macro ambiente:**

- Economía.
- Ámbito político–legal.
- Tecnología.
- Cultura.

♦ **Micro ambiente:**

- Mercado.
- Canales de distribución.
- Competencia.
- Proveedores.

Las variables enumeradas que componen tanto el macro ambiente como el micro ambiente son totalmente no controlables, entonces quiere decir que tanto oferentes como demandantes, son afectados por las mismas, pero en ningún caso participan de las decisiones que de ellas emanan.

En lo que se refiere a la manera en que estas variables no controlables del macro ambiente afectan, aclaremos que pueden hacerlo de manera tanto negativa como positiva. Sí es seguro que en cualquiera de ambos casos ni el consumidor ni la empresa fueron parte del accionar de las variables.

Al analizar cada una de ellas podemos determinar qué elementos de las variables nos interesa estudiar, a efectos de saber la manera en que podemos conocerlas y disminuir el riesgo que nos afecten negativamente, así como lograr un máximo aprovechamiento de sus efectos positivos.

5.1. Variables del macro ambiente

En primer lugar estudiaremos las variables del macro ambiente, siendo éstas las que más lejanas están de los oferentes y demandantes de un mercado, pero por ello no dejan de afectar fuertemente sus comportamientos a la hora de definir elecciones y realizar decisiones que impliquen transferencias de propiedad.

Dentro de estas variables encontramos las siguientes, compuestas además, por variados elementos importantes para analizar con profundidad:

- 1) **Economía:** Incluye todas las regulaciones que en materia económica pueden afectar el desenvolvimiento comercial de una empresa o profesional, así como también el poder adquisitivo del consumidor.

Dentro de los elementos a estudiar encontramos:

- Índice de precios al consumidor (I.P.C.).
- Índices de precios mayoristas (I.P.M.).
- Exportaciones e importaciones.
- Balanza comercial.
- Balanza de pagos.
- Aranceles, derechos de importación.
- Retenciones a la exportación.
- Grado de libertad o intervencionismo en la economía.
- Situación del sector bancario.
- Niveles de crédito.
- Tasa de interés activas y pasivas.
- Tasa de ahorro.
- Mercado de cambios.
- Cotización de la moneda.

- Grado de libertad de cambio.
- Evolución del producto bruto interno (P.B.I.).
- Apertura económica.
- Existencia de empresas estatales.
- Nivel salarial.
- Esquema de negociación salarial.
- Estructura impositiva.
- Etcétera.

2) **Ámbito político legal:** Se refiere a toda disposición legal que de alguna manera u otra afecte a los oferentes y demandantes. Dentro de éstas debemos analizar las siguientes normas legales:

- Aprobación y autorización para elaborar alimentos o medicamentos.
- Aprobación y autorización para elaborar todo otro tipo de productos.
- Aprobación y autorización para comercializar alimentos o medicamentos.
- Aprobación y autorización para comercializar todo otro tipo de productos.
- Sobre habilitación de industrias y comercios.
- Relativas a la publicidad.
- Referidas al tránsito y transporte de mercaderías.
- Relacionadas a la defensa del consumidor, lealtad comercial.
- Sobre libre competencia.
- Regulación de monopolios.
- Del derecho del trabajo y la seguridad social.
- Sobre migraciones.
- Códigos Penal, Civil, Comercial y de Procedimientos.
- Sobre la protección y mantenimiento del medio ambiente ecológico.
- De tránsito.
- Etcétera.

3) **Tecnología:** Se refiere a toda innovación o descubrimiento que modifique el “*status*” tecnológico actual, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Entre ellos podemos citar las siguientes innovaciones:

- En informática y procesamiento de datos.
- De comunicación y transferencia de datos e información.
- Referidas a la logística, distribución y entrega de mercaderías.
- Referidas a la logística, distribución y entrega de servicios.
- De almacenamiento de productos.
- Relacionadas a técnicas y habilidades de venta.
- Relativas a la publicidad.
- Referidas a nuevas tecnologías de marketing.
- De nuevos productos y servicios.
- De nuevos sistemas de producción.
- En herramientas para interpretar el comportamiento del consumidor.
- De capacitación.
- Sobre medios de pago.
- Para la protección ambiental.
- Para el cuidado de la salud.
- Etcétera.

4) **Cultura:** Entendiendo a la cultura según la tercera definición que cita el Diccionario de la Real Academia Española, como un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etcétera. Podríamos entonces decir que cultura es todo hecho y acto del hombre. Al estudiar esta variable, debemos concentrarnos fundamentalmente en investigar todo aquello relacionado con el comportamiento de los demandantes, es decir los consumidores.

Por lo tanto, los elementos a estudiar son los siguientes:

- País en donde vive el consumidor.
- Si es natural o no del mismo.
- Cantidad de población del país en cuestión.
- Estado, provincia, departamento o región en donde se encuentra el consumidor.

- Ciudad donde desarrolla su actividad.
- Cantidad de habitantes.
- Distribución demográfica.
- Sexo.
- Edad.
- Cantidad de hombres, mujeres, niños y ancianos.
- Población económicamente activa.
- Características de la sociedad a la que pertenece el consumidor.
- Nivel socio económico y cultural.
- Capacidad de ahorro.
- Desarrollo cultural.
- Tendencias en la evolución cultural.
- Personalidad básica social del país, estado, provincia, departamento, región, ciudad, etcétera, donde se encuentra el consumidor.
- Movilidad social.
- Etcétera.

5.2. Variables del micro ambiente

En segundo lugar analizaremos las variables del micro ambiente. Éstas están un poco más cercanas a los oferentes y demandantes de un mercado, es por ello que logran afectar con inmediatez sus comportamientos a la hora de elegir y tomar decisiones que impliquen transferencias de propiedad.

Dentro de estas variables encontramos las siguientes, compuestas a su vez por una variada gama de elementos importantes que deben estudiarse:

- 1) **Mercado:** Recordemos que el mercado es un conjunto de oferentes de productos o servicios (empresas y profesionales) y de demandantes de los mismos (consumidores), que de manera permanente eligen y toman decisiones que implican transferencias de derechos de propiedad de unos a otros. Por consiguiente, al estudiar la variable no controlable del micro ambiente mercado, debemos hacer foco en nuestro análisis del consumidor.

Es muy importante definir el mercado al cual se concurrirá, a efectos de conocer de manera adecuada cuáles y cuántos son los competidores con los que nos encontraremos.

El mercado puede definirse de manera estricta o amplia. Veamos cómo son estas dos formas de definir o determinar el mercado al que deseamos concurrir con nuestros productos o servicios:

- a) **Definición estricta del mercado:** Si realizamos una determinación **estricta** del mercado sólo la hacemos tomando en cuenta aquellos consumidores que únicamente utilizan nuestro tipo de producto, y a los que satisfacen su necesidad con otros productos sustitutos. Vale aclarar que los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad que satisface el producto que nosotros ofrecemos. En el caso de hacer una determinación de mercado **estricta** sólo tomaremos a los sustitutos directos de nuestro producto

Ejemplos de productos sustitutos directos son:

- El producto sustituto directo del azúcar es el edulcorante sintético y en algunos casos la miel o la melaza. En este caso, si nuestro producto fuese el azúcar o el edulcorante, sólo nos interesa definir el mercado al que concurriríamos como aquél que está integrado por los consumidores de azúcar o edulcorantes.
- El sustituto directo del café puede ser el té o viceversa. Si nuestro producto fuese el té o el café, definiríamos el mercado como el que está compuesto por los consumidores de esas infusiones.
- El sustituto directo del dinero puede ser el trueque. Aquí, si nuestro producto es el dinero o medios de trueque, nos dirigimos al mercado en donde los consumidores sólo abonan con algunos de esos medios de pago.
- El producto sustituto directo de la manteca es la margarina. Sólo interesa el mercado formado por los consumidores de cualquiera de ambos productos.
- El sustituto directo del servicio de telefonía fija por cable es el servicio de telefonía celular o móvil. Lo mismo ocurre en este caso, el mercado sería el de los consumidores de comunicación por vía telefónica.

Nótese, en estos casos expuestos, que en todos ellos el mercado está integrado por una sola clase de consumidores, y a su vez sólo compiten los oferentes que ofrecen el tipo de productos a que se refieren cada uno de los ejemplos. Es decir que dejamos fuera de nuestro objetivo de análisis una amplia gama de consumidores y a la vez una gran cantidad de competidores.

Algunos ejemplos de mercados definidos de manera estricta son:

- Mercado de la manteca.
- Mercado del azúcar.
- Mercado de las mermeladas.
- Mercado de las gaseosas.
- Mercado de las comunicaciones telefónicas.
- Mercado de los servicios de asesoramiento contable impositivo.

- Mercado de la venta de productos por medio de minoristas.
- Etcétera.

Determinar un mercado de manera estricta cuenta con la ventaja de que se disminuye el riesgo de ser atacado por las variables no controlables y por la competencia. Pero adolece de la desventaja de que los ingresos sólo provienen de este mercado, y ante un cambio en los consumidores, el producto puede quedarse fuera del mismo. Por ende, la posición del oferente es más vulnerable.

- b) **Definición amplia del mercado:** Cuando decimos que definiremos el mercado de una forma amplia, estamos sosteniendo que lo haremos tomando en cuenta a todos los productos o servicios que el consumidor puede utilizar para satisfacer su necesidad, no importando en este caso si es un sustituto directo o no. Esto quiere decir que abarcaremos la gama más amplia de segmentos de mercado y consumidores, a la vez que tomaremos a todos los competidores que a ese mercado lleguen con sus productos y servicios.

Algunos ejemplos de mercados definidos de manera amplia son:

- Mercado de los edulcorantes.
- Mercado de los aderezos.
- Mercado de la sed.
- Mercado del entretenimiento.
- Mercado la comunicación y la transmisión de datos.
- Mercado de los servicios de asesoramiento empresarial.
- Mercado de la distribución y venta de productos y servicios.
- Etcétera.

Obsérvese que en todos estos casos se ha ampliado la cantidad de consumidores a los que se puede llegar con el producto, también la cantidad de segmentos de mercado y obviamente el número de competidores a los que se deberá enfrentar.

En un mercado definido de manera amplia los productos a tomar en cuenta son los sustitutos directos y los indirectos. Además, deberán tomarse en cuenta los productos complementarios. Estos productos son aquellos que deben utilizarse junto con el producto que ofrecemos, ejemplo el azúcar y el té o el café, la nafta y el automóvil, el servicio de telefonía, celular o fija, junto con la informática y la televisión.

Definir un mercado de manera **amplia** por otra parte, tiene la ventaja de brindar la posibilidad de conseguir mayor cantidad de consumidores y segmentos de mercado, de promover más innovación en la oferta y generar un número más alto de ingresos. Permite estar más a cubierto de las variables no controlables.

La desventaja es que debe emplearse un mayor esfuerzo estratégico en competir y analizar con más profundidad el medio ambiente del marketing.

De todos modos es siempre más aconsejable competir en un **mercado amplio** que en uno estricto, pues las oportunidades abundan para ser aprovechadas y poder obtener de ellas mayores beneficios.

Entonces, una vez que definimos nuestro mercado, recordemos que está integrado por consumidores y que éstos son personas de carne y hueso, debemos hacer foco en él.

El mercado es el sujeto de nuestras estrategias para ofrecerle los productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

Por lo tanto, los elementos a tener en cuenta son:

- Determinación del mercado al cual concurrirá el oferente con sus productos o servicios.
- Volumen de ventas en unidades y facturación del mercado.
- Tipo de mercado, monopolio, oligopolio, competencia perfecta, etcétera.
- Características del grupo social al que pertenece el consumidor.
- Características del grupo familiar del consumidor.
- Características del grupo de pertenencia.
- Características del grupo al cual desea pertenecer, al que trata de imitar y tiene como espejo.
- Segmentos de mercado.
- Determinación numérica de los integrantes de los diferentes segmentos de mercado.
- Diferentes roles que ejerce el consumidor.
- Comportamiento de compra de productos y servicios.
- Frecuencia de compra.
- Esquema de roles en el proceso de compra de un producto o servicio.
- Tendencias de compra y consumo.
- Movilidad entre segmentos de mercado.
- Determinación de nichos de mercado.
- Necesidades insatisfechas y satisfechas.
- Deseos.

- Satisfacción actual de las necesidades.
 - Mapas perceptuales.
 - Beneficios esperados.
 - Promesa esperada por el consumidor.
 - Etcétera.
- 2) **Competencia:** Está integrada por todos aquellos que concurren al mismo mercado ofreciendo productos para satisfacer las mismas necesidades del consumidor. También la competencia está influida por la manera en que se ha definido el mercado. Si el mercado fue definido de forma **estricta**, la cantidad de competidores será menor que si el mercado fue definido de manera **amplia**.

Lo expresado podemos observarlo en el siguiente ejemplo:

Tomemos el caso de Coca Cola; si la compañía hubiera definido que concurre al mercado de las gaseosas solamente, únicamente debería tomar en cuenta a los consumidores de gaseosas; sus competidores serán las compañías que ofrecen gaseosas en ese mercado.

Pero, si en cambio analizamos con profundidad la performance de Coca Cola, podemos ver que esto no es así. Lo que ha hecho es definir el mercado de manera amplia, es decir que asume el riesgo de una mayor competencia pero en la búsqueda de mayores beneficios.

Por ello, podemos decir que Coca Cola está en el mercado de la sed, lo que se traduce que buscará satisfacer las necesidades de los consumidores con todo aquel producto que calme la sed.

Es por ello que su cartera de productos se compone de la más variada gama de gaseosas, jugos de frutas, aguas minerales, aguas mineralizadas, etcétera. Esta postura estratégica hace que la compañía realice adquisiciones y asociaciones estratégicas con todo tipo de compañías que le permiten cumplir con la demanda del mercado. Por ello, hasta celebró acuerdos de desarrollo de productos en conjunto con Nestlé, adquirió también parte de la división gaseosas de Cadbury Schweppes, etcétera.

Otro caso es el de Telefónica, su mercado es el de la comunicación, transferencia de datos, la información y el entretenimiento. Es por ello que esta actitud estratégica la ha llevado a que en España comience a ofrecer a transmisiones de televisión por medio del cable de teléfono, a través de internet para que todos sus abonados al servicio A.D.S.L. puedan ver televisión en la computadora personal.

Los elementos a tomar en cuenta cuando de analizar la competencia se trata son:

- Determinación de la cantidad de oferentes competidores existente.
- Características de la competencia, es en el producto, en el precio, en la distribución, en todas al mismo tiempo, sólo por precios, etcétera.
- Envergadura de los competidores.
- Fortalezas y debilidades de los competidores.

- Posición de cada uno de los competidores.
- Quién es el líder, quién el segundo, el tercero, etcétera.
- Cartera de productos de cada competidor.
- Nivel de innovación tecnológica de cada competidor.
- Estrategias de producto de cada competidor.
- Estrategias de venta y distribución de cada competidor.
- Estrategias de precios de cada competidor.
- Estrategias de comunicación de cada competidor.
- Imagen que el consumidor tiene de las marcas de cada competidor.
- Situación financiera de cada competidor.
- Volumen de ventas y facturación libre de impuestos de cada competidor.
- Etcétera.

3) **Canales de distribución:** Cuando hablamos de este punto estamos refiriéndonos a cuál es la estrategia de canales de distribución que en el mercado objetivo se utiliza.

Es necesario comprender que de alguna manera los productos y servicios llegan desde el oferente al demandante. Además, de alguna forma el dinero, en pago de los bienes y la información sobre el uso, consumo o utilización del producto o servicio, va del demandante al oferente. Es eso lo que debemos analizar en cuanto a canales de distribución.

Los elementos que debemos estudiar son:

- Sistema de canales utilizado: Indirecto corto o largo, directo.
- Tipo de distribución: Intensiva, selectiva, exclusiva.
- Cantidad de empresas que forman el canal de distribución.
- Envergadura de las mismas.
- Poder de negociación que poseen frente a los oferentes o el consumidor.
- Logística empleada.
- Situación competitiva entre los miembros del canal.
- Nivel de innovación tecnológica del canal.
- Existen marcas propias del canal.

- Estrategia de comunicación del canal.
 - Fuerza de ventas de los competidores.
 - Fuerza de ventas del canal.
 - Estrategia de precios del canal.
 - Atomización de los miembros del canal.
 - Volumen de ventas y facturación libre de impuestos del canal.
 - Grado de integración con los oferentes y demandantes.
 - Etcétera.
- 4) **Proveedores:** Definimos como proveedores a todas aquellas empresas o profesionales que abastecen de algún insumo, materia prima, maquinaria, repuesto, etcétera, para que se pueda elaborar el producto o servicio que ofrecemos al mercado.

Debe tomarse en cuenta que en algunos casos, los proveedores también suelen ser competidores con productos sustitutos u ofrecen productos complementarios, esto suele verse muy a menudo en los mercados de la informática y las comunicaciones, también en el de los productos medicinales. Suele ocurrir esta situación en el mercado de los servicios de consultoría empresarial. En el caso de los supermercados, sus proveedores de marcas propias del canal son a la vez competidores con productos similares.

Los elementos que debemos tomar en cuenta de esta variable no controlable son:

- Cantidad de proveedores.
- Envergadura de los proveedores.
- Poder de negociación de los proveedores frente a los oferentes y los demandantes.
- Cuántos proveedores son a la vez competidores de nuestros productos o servicios.
- Cuántos proveedores ofrecen a la vez productos complementarios.
- Sistema de canales de distribución de los proveedores.
- Logística empleada por los proveedores.
- Situación competitiva entre los proveedores.
- Grado de integración de los proveedores con los oferentes y demandantes.
- Nivel de innovación tecnológica de los proveedores.
- Marcas de los proveedores.
- Estrategia de comunicación de los proveedores.

- Fuerza de ventas de los proveedores.
- Estrategia de precios de los proveedores.
- Atomización de los proveedores.
- Volumen de ventas y facturación libre de impuestos de los proveedores.
- Etcétera.

5.3. Desequilibrios en el medio ambiente de marketing

Las variables no controlables que hemos analizado hasta este punto son generadoras de dos clases de desequilibrios. Unos tienen carácter positivo y otros poseen carácter negativo. Los desequilibrios de carácter positivo son denominados oportunidades y los que presentan carácter negativo se los llama amenazas. Éstos se producen de manera constante y afectan a los oferentes, es decir a las empresas y profesionales.

Detengámonos un poco a analizar cada uno de estos desequilibrios.

5.3.1. Oportunidades

Como expresáramos más arriba, son desequilibrios de signo positivo, que afectan a las empresas o profesionales oferentes de productos y servicios. Estos desequilibrios permiten el aprovechamiento de ventajas para mejorar nuestra situación frente a los demandantes (consumidores), permitiendo además mejorar nuestra performance frente a los demás competidores. La empresa deberá hacer todo lo que esté a su alcance para aprovecharlas, siempre dentro de un marco legal y ético. Es por ello que depende de su fortaleza.

Podemos citar algunos ejemplos de oportunidades, a saber:

- ◆ Cambios en la legislación.
- ◆ Modificaciones en las variables económicas.
- ◆ Innovaciones tecnológicas.
- ◆ Cambios en la conducta del consumidor.
- ◆ Crecimiento en el mercado (aumento del producto bruto interno).
- ◆ Innovaciones en los canales de distribución.
- ◆ Diferente “*status*” competitivo.
- ◆ Innovaciones provenientes de los proveedores.
- ◆ Etcétera.

5.4. Amenazas

Llamamos así a los desequilibrios de origen negativo, es decir que afectan a las empresas y profesionales oferentes. Éstas producen desventajas que impiden mejorar la performance de empresas y oferentes en el mercado.

Proviene también de las variables no controlables del macro y micro ambiente y dentro de ellas podemos citar a las mismas que pueden generar las oportunidades, pero generando consecuencias diferentes, por ejemplo:

- ◆ Cambios en la legislación.
- ◆ Modificaciones en las variables económicas.
- ◆ Innovaciones tecnológicas.
- ◆ Cambios en la conducta del consumidor.
- ◆ Caída del consumo en el mercado (baja del producto bruto interno).
- ◆ Innovaciones en los canales de distribución.
- ◆ Diferente “*status*” competitivo.
- ◆ Innovaciones provenientes de los proveedores.
- ◆ Etcétera.

A pesar de todo, debemos asegurar que la conducta ante las amenazas no debe ser de pánico, más bien de análisis detallado, pues siempre detrás de una amenaza se encuentra una oportunidad encubierta.

Justamente, lo más importante de todo este análisis es detectar las oportunidades encubiertas por las amenazas.

Por ejemplo, si la economía de nuestro país fuera más abierta al resto del mundo y no existieran las retenciones a la exportación, eso sería claramente una oportunidad. Pero si a la par se bajan los aranceles para todos los productos importados, es claramente una amenaza, al menos siempre fue vista así por la mayoría de los empresarios. Pero detengámonos en esto un momento: en primera instancia parece una amenaza, pues aumentará la cantidad de competidores que concurrirán al mismo mercado. De todos modos, al aumentar el nivel de calidad y de tecnología, por tener que competir con productos similares pero provenientes de otros mercados, podemos lograr una mejora tecnológica de nuestro producto. Por ejemplo, esa baja de aranceles nos permitirá importar la más avanzada tecnología para mejorar nuestro producto, aumentar la productividad y poder competir de mejor manera con los demás jugadores del mercado. Esto es justamente lo que han hecho muchos empresarios de Chile, de Irlanda, etcétera.

Lo importante es darse cuenta lo más rápidamente posible de la oportunidad que está escondida detrás de una amenaza. Cuanto más prestamente logremos hacerlo, más rápido aprovecharemos los momentos iniciales de ese crecimiento del mercado, antes de que aparezca más competencia.

Muchas veces de esto depende ser el primero en el mercado y ganarle a los demás competidores.

También es necesario agregar que a más competencia en el mercado, el mismo crece más rápido y a tasas más elevadas, produciendo, por otra parte, mejores posibilidades de satisfacer las necesidades de los consumidores.

6. OFERENTES Y DEMANDANTES

Hasta ahora estuvimos analizando todo lo referente a las variables no controlables del macro y micro ambiente. No debemos olvidar que dentro de ese medio ambiente del marketing también y necesariamente se encuentran por un lado los oferentes, es decir las empresas y profesionales que ofrecen sus productos y servicios, y por el otro los demandantes, es decir los consumidores que desean satisfacer sus necesidades con los productos que les son ofrecidos.

Es por ello que ahora nos ocuparemos de estos dos participantes de ese sistema ambiental.

Dijimos ya que dentro de los oferentes se encuentran las empresas y los profesionales. Esto lo sostenemos pues es nuestra intención demostrar que el marketing puede ser aplicado por la gran empresa de capitales multinacionales o nacionales, por la mediana empresa, por la pequeña, por el comerciante o industrial unipersonal, por el taller de reparación de automóviles, el de reparación de electrónicos, por aquél que brinda servicios de control de plagas, el que ofrece servicios de asesoramiento legal, contable, etcétera, incluso por aquellos que buscan trabajo en relación de dependencia.

6.1. Oferentes

Veamos entonces a los **oferentes**, estos están limitados por objetivos y sus fines. El fin de todo oferente es fundamentalmente el lucro, es decir obtener una retribución por los productos o servicios que ofrecen.

Recordemos que la responsabilidad social primordial y más importante de una empresa o de un profesional integrante del conjunto de los oferentes es ganar dinero y maximizar las utilidades, sólo de esta manera puede generar trabajo, crecimiento, perdurar en el tiempo y darle impulso a la actividad económica. Sólo de este modo las sociedades crecen y aumentan el bienestar de todos los ciudadanos.

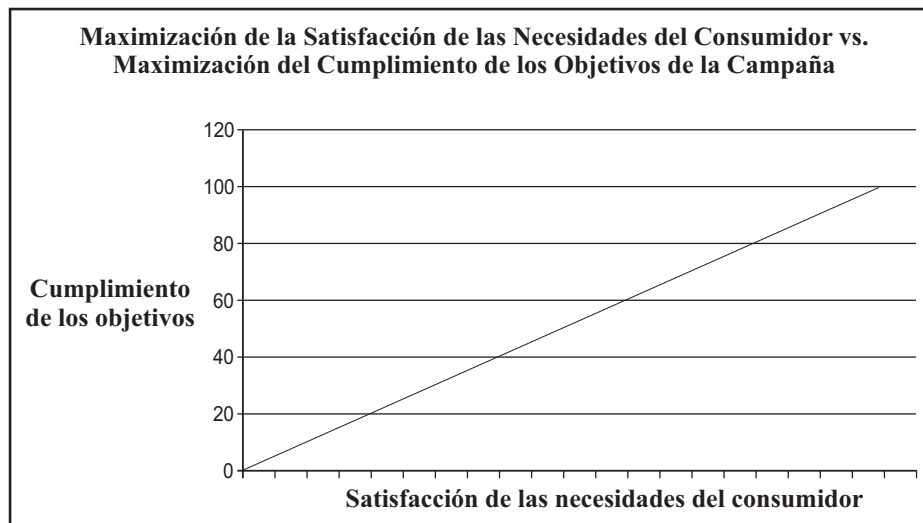
Otro límite son los objetivos que se fije, se refiere a que debe cumplir con determinados objetivos cuantitativos que los lleven a satisfacer su fin de lucro.

Es que la empresa no puede hacer cualquier cosa para tratar de satisfacer las necesidades del consumidor.

De manera gráfica podemos explicarlo de la siguiente manera. Aquel oferente que pretenda satisfacer en un cien por ciento (100%) las necesidades del consumidor y a la vez no cumplir con los objetivos corporativos obtendrá como resultado que quebrará. De igual manera, tampoco pueden cumplirse al cien por ciento (100%) los objetivos de la empresa y no satisfacer las necesidades del consumidor, el resultado aquí también sería la bancarrota.

Lo ideal es tratar de cumplir en un cincuenta por ciento (50%) con las necesidades del consumidor y en un cincuenta por ciento (50%) con los objetivos de la compañía. De esa manera perduraremos en el mercado, siendo ésta la manera de crecer y continuar satisfaciendo las necesidades del consumidor, obteniendo ganancias por ello. En definitiva, cumpliendo con el rol social que tiene por obligación la empresa.

Lo recién explicado puede observarse representado en el gráfico que sigue a continuación:



Además de los límites impuestos por el fin y los objetivos, los oferentes (empresas y profesionales) tienen dos desequilibrios internos que pueden colaborar con el aprovechamiento de las oportunidades y con la defensa de las amenazas.

Dichos desequilibrios son las llamadas **debilidades** y **fortalezas**.

- ♦ **Fortalezas:** Son todos aquellos elementos que tiene la empresa o el profesional que les pueden ayudar a defenderse de las amenazas y aprovechar mejor las fortalezas. Por ejemplo: Alta capacidad ociosa, buena capacitación y performance de la fuerza de ventas, sólida situación económica y financiera, habilidades en investigación y desarrollo, etcétera.
- ♦ **Debilidades:** Es todo aquello con lo que no cuenta la empresa o profesional para defenderse de las amenazas o aprovechar las oportunidades. Por ejemplo: Capacidad productiva al límite, baja performance y capacitación de la fuerza de ventas, deteriorada situación económica y financiera, falta de habilidades en investigación y desarrollo, etcétera.

Determinar las fortalezas y las debilidades que tanto la empresa como el profesional pueden tener para enfrentar el mercado y aprovechar las oportunidades, así como defenderse de las amenazas que en él se presentan, implica un análisis objetivo y profundo de todo aquello con lo que se cuenta o no para competir y satisfacer al mercado.

En la “*Matriz de Impacto y Posibilidad de Ocurrencia*” se pueden listar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en función de su mayor o menor impacto, cruzando sus análisis con su mayor o menor probabilidad de ocurrencia. La misma puede ser una herramienta más para el análisis de cuál es el diagnóstico antes de fijar objetivos y delinear el plan estratégico:

Matriz de Impacto y Probabilidad de ocurrencia del Análisis FODA			Impacto			
			Alto		Bajo	
			Amenazas	Oportunidades	Debilidades	Fortalezas
Posibilidad de ocurrencia	Alto	Amenazas				
		Oportunidades				
	Bajo	Debilidades				
		Fortalezas				

6.2. Demandantes

Analicemos ahora a los demandantes, éstos son los consumidores de los productos y servicios que desean para satisfacer sus necesidades.

Los consumidores también tienen límites, esos límites son la propia psicología individual de cada consumidor y la U.P.O.. Esta última es la Unidad Perceptual Óptima, sobre la cual volveremos más adelante.

Ahora bien, en medio de empresas o profesionales y el consumidor, se encuentra la llamada Barrera Psicosocial Veblen, que establece la influencia que tiene sobre el consumidor la personalidad básica del grupo social, su grupo de pertenencia, su grupo de referencia, su ambiente familiar, su educación y formación. Es la barrera que toda estrategia deberá atravesar para ser percibida por el consumidor.

6.2.1. La Unidad Perceptual Óptima

Este concepto que fue explicado por los profesores Dr. **Alberto Levy** y Dr. **Alberto Wilensky**, se refiere a que el consumidor construye en su mente un ideal de producto o servicio a alcanzar. Es aquél que representaría el “*satisfactor*” máximo de su necesidad. Es como la mujer o el hombre ideal, en realidad algo que jamás alcanzará. Pero es la vara con la que mide todos los productos o servicios que se le ofrecen, es así que elegirá a aquél más cercano a este ideal.

6.2.2. Interrelación entre empresas o profesionales y el consumidor

Una vez planteado que las empresas o profesionales desean satisfacer necesidades de los consumidores, debemos analizar la manera en que funciona la relación entre ellos.

6.2.3. Las cuatro únicas variables controlables

En principio, la empresa diseña las denominadas Estrategias Integradoras del Marketing, las cuales están integradas por las denominadas por **Gerome P. McArthur** las cuatro “**P**”. Las mismas derivan de sus nombres en idioma inglés; **Product, Place, Promotion and Price**, al ser traducidas al castellano significan lo siguiente: Producto, canales de distribución, precio y publicidad y promoción.

Son las únicas variables que realmente controlan las empresas o los profesionales. Respecto a la estrategia de precios es necesario hacer la salvedad que en el caso de países con economías muy intervencionistas, en donde los gobiernos pretenden controlar la inflación controlando a su vez los precios, aparentemente esta estrategia estaría fuera del control de la empresa. Pero a pesar de ello, en ese caso la empresa controla la estrategia, dejando incluso de hacer el producto cuando éste llega a no ser rentable. Única forma de mantenerse dentro de los lineamientos de una economía empresaria sana.

Entonces, la empresa diseña la Estrategia Integrada de Marketing (E.I.M.) y la ofrece al mercado consumidor. No es poca cosa, implica todo un desarrollo de inteligencia, investigación y sentido común. Diseña tantas como pueda, con seguridad que se trata de diseñar una infinita cantidad de Estrategias Integradas de Marketing (E.I.M.) para presentar al mercado.

Si esa estrategia, una vez lanzada al mercado, logra atravesar la Barrera Psico-social de Veblen, se convertirá en una Unidad Perceptual (U.P.). Aquellas Estrategias Integradas de Marketing (E.I.M.), que no logren traspasar la citada barrera serán los productos o servicios que fracasan, pues el consumidor no logra percibirlos.

Las que si la atraviesan, se convertirán en Unidad Perceptual (U.P.), siendo aquella que esté más cercana al ideal, es decir a la Unidad Porcentual Óptima (U.P.O.), la que pueda considerarse como producto líder en el mercado, y las demás se ubicarán en diferentes posiciones de competencia siguiendo a ese líder. Las Unidad Perceptual (U.P.), con toda certeza aseguramos que también son infinitas en su cantidad.

De esta manera, hemos explicado de manera concreta y resumida la forma en que se comporta el medio ambiente de la mercadotecnia.

Todo lo expuesto sirve para que realicemos un diagnóstico de la situación de la compañía, de nuestra actividad profesional, de los negocios en los que queremos participar y de aquellos en los que participamos.

El diagnóstico es la fase inicial de todo análisis de situación que debemos hacer, sólo con él podremos determinar las amenazas, las oportunidades, las debilidades y las fortalezas. De la realización de un correcto diagnóstico dependemos para establecer los objetivos a cumplir, las metas a lograr para luego poder diseñar las estrategias necesarias para cumplir con esos objetivos y metas y cambiar la situación detallada en el diagnóstico.

En muchos ámbitos de la actividad de un país se observa las más de las veces que se parte de diagnósticos erróneos, lo que deriva en la fijación de objetivos incorrectos y en el diseño de estrategias incapaces de modificar la situación existente.

Para ello es conveniente, antes de fijar objetivos, armar diferentes escenarios sobre cómo evolucionará la situación planteada en el diagnóstico realizado y asignarles a cada uno de ellos probabilidades de ocurrencia.

Abordaremos el tema de escenarios en próximos capítulos.