
LINEAMIENTOS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE MARKETING

Índice

1. Plan de Marketing
 - 1.1 Proceso de planificación
2. La Planificación
 - 2.1 ¿Por qué planificar?
3. Concepto de Marketing
 - 3.1 Desarrollo del Marketing
 - 3.2 Nuevo concepto del marketing
 - 3.3 Marketing Estratégico Marketing Operativo
 - 3.3.1 Marketing estratégico
 - 3.3.2. Marketing operativo
4. Plan de Marketing
 - 4.1 Qué comprende un Plan de Marketing
 - 4.1.1 Diseño
 1. Sumario ejecutivo
 2. Diagnostico Análisis de la situación
 - a) Escenario
 - b) Competencia
 - c) La empresa
 - d) Análisis de mercado
 3. Análisis estratégico
 - a) FODA
 - b) Unidades estratégicas de negocio
 - c) Objetivos
 - d) Las estrategias
 4. Marketing operativo
 5. Presupuesto

- 6. Control
 - 4.1.2 La Misión. Concepto
 - 4.1.3 Diagnóstico
 - 4.1.4 Análisis de situación
 - a) Escenarios
 - Económico
 - Tecnológico
 - Político Laboral
 - Político legal
 - Demográfico
 - Socio Cultural
 - La competencia
 - b) La Empresa
- 5. Análisis de Mercado
 - 5.1 El sector
 - 5.2 Los consumidores
 - 5.3 El cliente
 - 5.4 Tipos de clientes
 - 1. Iniciadores
 - 2. Influenciadores
 - 3. Decidores
 - 4. Compradores
 - 5. Usuarios
- 6. Análisis estratégico
 - 6.1 Análisis FODA
 - 6.1.1 Fortalezas
 - 6.1.2 Oportunidades
 - 6.1.3 Debilidades
 - 6.1.4 Amenazas
- 7. Unidades estratégicas de negocios (U.E.N.)

- 7.1 Análisis de la cartera de negocios
- 7.2 Los objetivos
- 7.3 Las estrategias
- 7.4 Segmentación y Posicionamiento
- 7.5 Los Mercados
 - 1. Marketing masivo
 - 2. Marketing de productos diferenciado
 - 3. Marketing hacia mercados meta
- 7.6 Segmentación de un mercado
 - 7.6.1 Segmentación geográfica
 - 7.6.2 Segmentación demográfica
 - 7.6.3 Segmentación psicográfica
 - 7.6.4 Segmentación de comportamiento
- 7.7 Posicionamiento en el mercado
- 8. Marketing Operativo
 - 8.1 Producto
 - 8.1.1 Ciclo de Vida
 - 8.1.2 Marca
 - 8.1.3 Envase
 - 8.2 Precio
 - 8.3 Distribución
 - a) Directos
 - b) Indirectos
 - 8.3.1 Servicios que brindan los canales de distribución
 - 8.4 Comunicación
 - 8.4.1 Publicidad
 - 8.4.2 Promoción de Ventas
 - 8.4.3 Relaciones Públicas
 - 8.4.4 Venta personal

- 9. El presupuesto
 - 9.1 El Control
- 10. Investigación de Mercado
 - 10.1 Investigación cualitativa
 - 10.2 Investigación cuantitativa

Plan de Marketing

1.1 Proceso de planificación

Consultamos el reloj para ver si estamos llegando tarde a nuestro trabajo o si alcanzamos a tomar el transporte que nos lleve a un lugar determinado. Podemos tener cierta idea de los objetivos que nos planteamos a corto o mediano plazo. En algún momento nos proponemos crecer económicamente y tener cierta seguridad. También tenemos alguna idea de las inversiones que necesitaríamos hacer para que nuestra pequeña empresa funcione mejor. Del mismo modo desarrollamos alguna estrategia de comercialización, aunque la misma haya sido elaborada intuitivamente.

2. La Planificación

Muchas veces se tiende a realizar las cosas sin planificar: porque existe "impaciencia", porque "pensar" parece una actividad "improductiva" que no produce resultados y porque generalmente ocurre que lo "urgente" desplaza lo "importante".

Todo negocio, como sabemos, está siempre expuesto a ciertos riesgos. Hay cambios imprevistos en el mercado, aumento en las tasas de interés, baja en la demanda, se instala un competidor cercano, aparece de un sustituto del producto, etc. Todos estos riesgos pueden ocasionar la quiebra o el cierre de la empresa.

La planificación no tiene que ver solamente con los aspectos productivos. También puede faltar dinero por no planificar financieramente y encontrarse con un "descubierto" en el banco. La falta de planificación también puede generar fallas en el diseño del producto o falta de stock justo cuando aumentan las ventas. Como empresario, es necesario reducir la vulnerabilidad de la empresa para poder hacer frente a los imprevistos cuando estos se presenten. Caso contrario, cualquier cambio externo puede obligar a cerrar el negocio.

2.1 ¿Por qué planificar?

La planificación tiene, entre otros, los siguientes beneficios:

- Ayuda a definir hacia donde quiere ir y cuál es la meta
- Señala un camino lógico a seguir para llegar a ella.
- Mantiene informado de cómo se progresa respecto del plan trazado.
- Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad.
- Permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo.

No se debe pensar en la planificación como un proceso rígido, que se hace de una vez y para siempre.

Muchas oportunidades de negocios terminan en fracasos o no se llegan a concretar cuando no se logra establecer el enlace indispensable entre la innovación o el descubrimiento de una idea interesante con los objetivos esperados y los recursos indispensables. La planificación es la forma de articular estos aspectos para minimizar el riesgo de una frustración.

3. Concepto de Marketing

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado. Las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales. Existen distintas interpretaciones respecto de la amplitud del contenido del marketing.

- a) Marketing como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas.
- b) Marketing como un conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados.
- c) Marketing como un sistema de conducción.

Este último concepto es el que está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar

sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma.

3.1 Desarrollo del Marketing

En términos generales, la evolución se basa en la manera de considerar la actividad de marketing.

- **Marketing como distribución**

Esta forma se manifiesta en situaciones de mercados donde la demanda es superior a la oferta. Esta concepción se apoya en el área de "ventas" (más que marketing) y tiene como finalidad organizar la salida de los productos terminados

- **Ventas**

Este enfoque pone el acento en el marketing operativo y comenzó su difusión en las economías de Occidente a partir de los años 50, cuando las empresas comprendieron que el problema principal no era fabricar más productos sino venderlos.

- **Marketing activo**

Es cuando el marketing se preocupa por la satisfacción de las necesidades del cliente a través del producto o servicio y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega, su consumo y la satisfacción que el mismo produce, teniendo como objetivo la "repetición de la compra".

Con el surgimiento de nuevas formas de distribución, en particular minimercados, hipermercados o shoppings, los mercados comienzan a expandirse geográficamente y aumentan las necesidades de comunicación, promoción, fuerza de ventas, publicidad, etc. Las causas que originan esta última etapa donde comienza la aplicación de estrategias competitivas, es con la aparición y evolución de los siguientes factores:

- Aceleración del desarrollo tecnológico.
- Saturación de la oferta y de los mercados.
- Creciente globalización de los mercados.

Todos estos factores intensifican la competencia y debilitan posiciones tomadas anteriormente.

3.2 Nuevo concepto del marketing

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo. Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

Ya en 1.975 decía Peter Drucker: *"hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica"*. Philip Kotler dice que Marketing *"es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio"*. Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el **concepto moderno del marketing se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico, con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados.**

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente.
- Cuándo lo quiere.
- Dónde lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién realmente quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

3.3 MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERATIVO

Es común que las empresas se ocupen solamente de los aspectos del Marketing Operativo (producto, precios, comunicación, distribución y ventas), subestimando la magnitud del análisis del Marketing Estratégico.

3.3.1 El Marketing Estratégico:

Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los

competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable. La función del **marketing estratégico** consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.

3.3.2 El Marketing Operativo:

Debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

4. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación. En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

4.1 Qué comprende un Plan de Marketing

El Plan de Marketing es, un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos.

Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

4.1.1 Diseño

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia.

1. **Sumario ejecutivo.** Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realiza al final de la elaboración del plan.
2. **Diagnóstico Análisis de situación** Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las partes siguientes:
 - a) **Escenario** Son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades.
 - b) **Competencia** Se analizan los competidores directos e indirectos de la empresa.
 - c) **La empresa** Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, etc.
 - d) **Análisis de mercado** Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.
3. **Análisis Estratégico** Comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.
 - a) **F.O.D.A.** Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis **F.O.D.A.** , que consiste en evaluar al micro y macro ambiente de la compañía.
 - b) **U.E.N (Unidades estratégicas de negocios)** La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa e identifica los negocios claves que forman la compañía.

- c) **Los Objetivos** La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.
 - d) **Las Estrategias** Aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.
- 4. **Marketing Operativo** Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix, marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción.
 - 5. **Presupuesto** Es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción.
 - 6. **Control** Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

4.1.2 La Misión. Concepto

La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cual debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio. Toda misión empresarial debe apoyarse en una "promesa" simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su "esperanza" de satisfacer una necesidad o un deseo. Ninguna compañía podría crecer a partir de una misión que la sitúe en el negocio equivocado, porque la llevaría al fracaso. Las tres cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son:

- **¿Qué necesidades** o deseos estamos satisfaciendo? (demanda)
- **¿Con qué productos** o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta)
- **¿Cuál ventaja competitiva** que nos diferencia de la competencia? (habilidad distintiva) (¿porqué nos eligen a nosotros?)

Estas preguntas que parecen sencillas de responder, no lo son tanto, principalmente la tercera, que está sujeta a cambios permanentes. Definir claramente la misión es el paso más importante para la formulación del plan de marketing. Hay que darle forma operativa, discutirla, analizarla y llegar a un consenso.

Ejemplo: **Vivero de flores y plantas** : "La meta es proveer una amplia variedad de productos de vivero al por mayor y por menor para paisajistas profesionales y dueños de casas distinguidas, con servicio de entrega domiciliaria ".

4.1.3 DIAGNOSTICO

Existe un conjunto de hipótesis que resultarán fundamentales para la toma de decisiones de marketing. Estas hipótesis tienen como finalidad despejar la incertidumbre con la que operan las empresas. **El propósito es recabar la mayor cantidad posible de información para construir lo que se denominan "escenarios" y que tratan sobre el desarrollo de eventos futuros, aportando al plan de marketing en su etapa estratégica**, una herramienta de trabajo valiosa para operar en situaciones de riesgo e incertidumbre. La formulación de hipótesis sobre la evolución del negocio permite:

- Explorar posibilidades y establecer simulaciones del tipo: "¿qué pasaría con este negocio si pasara tal cosa o tal otra?".
- Crear un marco de referencias globales sobre los cuales construir el plan de marketing.
- Definir la viabilidad de los objetivos estratégicos, así como la probabilidad de éxito de alcanzarlos.

4.1.4 ANALISIS DE SITUACION

a) Escenarios

Séneca decía hace más de 2.000 años: "Es más importante saber hacia dónde van los eventos que saber de dónde vienen".

Sin embargo, los fundamentos de lo que se puede considerar hoy como "escenarios posibles" corresponden a la teoría militar, y tienen su origen en Moltke y von Clausewits. Los puntos principales de la teoría militar aplicados a la estrategia de negocios, son:

- Atacar al enemigo cuando éste es más débil;
- Aumentar las fortalezas propias;
- Tener siempre presente el objetivo a largo plazo (batalla o campaña).

El concepto principal que sirve para el diseño de escenarios consiste en agrupar los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos agrupamientos en el futuro.

Las técnicas de escenarios se diferencian de los pronósticos convencionales que simplemente proyectan las tendencias del pasado hacia el futuro (por ejemplo, pronóstico de ventas).

La construcción de escenarios permite encontrar un proceso que busca entender lo que puede ocurrir en el futuro y desarrollar las estrategias más convenientes.

Hay que partir de información disponible y ordenarla en forma coherente para llegar a describir un futuro con fundamento y lógica. Los datos e informaciones se deben analizar con seriedad y objetividad. Básicamente se pueden construir dos escenarios extremos, uno pesimista y otro optimista. ¿Qué es lo mejor y qué es lo peor que puede ocurrir en cada caso?. Cuando se completan los dos conjuntos de hipótesis extremas; se pueden balancear para llegar a una posibilidad intermedia, que es la que generalmente tiene una mayor probabilidad de suceder. A partir de estas hipótesis de trabajo, es necesario preguntar:

¿Cómo nos puede afectar en caso de confirmarse en la realidad?

¿Qué amenazas u oportunidades surgen de cada posibilidad?

¿Cómo podemos prepararnos para aprovechar las oportunidades?

¿Cómo podemos evitar las amenazas?

De las respuestas van a surgir las estrategias que nos permitan tener definidas con anticipación las diversas líneas de trabajo para cumplir con nuestros objetivos en cada situación que deba enfrentar la empresa. Los distintos escenarios que se pueden analizar son, entre otros:

- **Económico** Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía.
 - Evolución del Producto Bruto Interno.
 - Tasa de inflación.
 - Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)
 - Presión Impositiva.
 - Ingreso nacional disponible.
 - Tasa de desempleo.
 - Comercio Exterior.
 - Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía.
 - Tarifas de Servicios Públicos.

El ambiente económico consiste en una serie de factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de la población.

- **Tecnológico** El escenario tecnológico es un poco más complicado de definir. Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Características:

- Disponibilidad tecnológica.
 - Tecnología requerida (atraso tecnológico).
 - Madurez y volatilidad.
 - Patentes y derechos.
 - Flexibilidad.
 - Complejidad.
 - Tasa de cambio.
 - Tecnologías sustitutivas.
 - Especialización tecnológica.
- **Político - Laboral** Comprende todas la variables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las

corporaciones gremiales, incluidas, claro está, las agrupaciones empresarias, regionales, obreras, religiosas, militares, étnicas y de todo tipo que influyen sobre el sistema. Variables típicas de este escenario, son las huelgas parciales o generales, los compromisos sectoriales, la aprobación o desaprobarción de determinadas leyes, los atentados terroristas, etc. Implica:

- Costos laborales.
 - Legislación laboral
 - Disponibilidad de mano de obra calificada.
 - Disponibilidad y costos de capacitación.
 - Normas de Seguridad.
 - Grado de sindicalización.
 - Grupos de presión y compromisos sectoriales.
- **Político - Legal** Las estrategias de marketing dependen en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político.

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

Los grupos de presión, influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad. La protección del medio ambiente es una preocupación creciente y a partir de allí surgieron los grupos y partidos ecologistas.

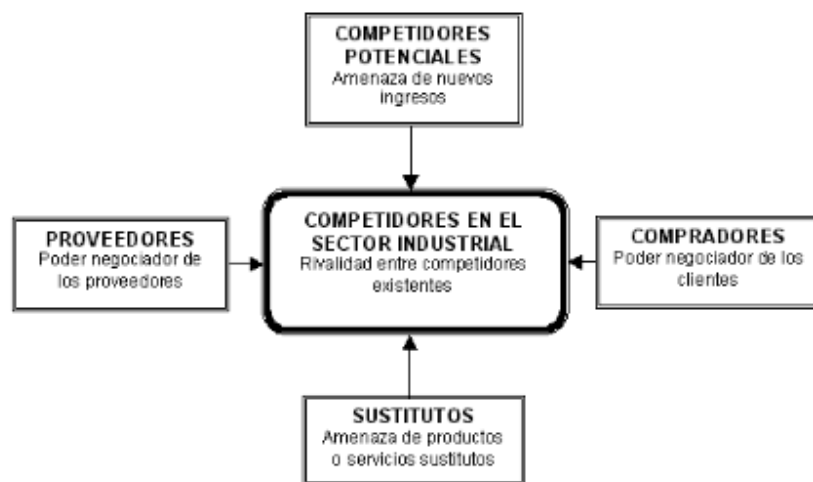
Se fomentan también los usos alternativos de energía no contaminante (solar, eólica, hidráulica, etc.) frente al petróleo, gas, carbón que en algún momento se agotarán.

- **El escenario político - legal comprende:**
- Partidos, ideologías.
 - Gobierno (P. Ejecutivo, Legislativo), oposición.
 - Reglamentación sobre la competencia.
 - Leyes de protección ecológica (medio ambiente).

- Leyes de protección de los recursos naturales.
 - Convenios internacionales.
 - Incentivos de promoción industrial.
 - Proteccionismo.
 - Protección al consumidor.
 - Transferencia internacional de fondos.
 - Legislación de comercio exterior.
 - Legislación de mercado de cambios.
 - Legislación de propiedad extranjera.
- **Demográfico.** La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos. Es necesario conocer los siguientes aspectos:
- Crecimiento de la población (país, región, provincia, ciudad).
 - Migraciones internas.
 - Migraciones externas.
 - Distribución por edad.
 - Distribución por sexo.
 - Densidad poblacional.
 - Proporción de población urbana/rural.
 - Estructura familiar.
- **Socio - Cultural.**
- El ambiente cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad. Características de este escenario:
- Estilos de vida.
 - Educación.
 - Desarrollos ocupacionales.
 - Transformación de necesidades.
 - Moda.
 - Porcentaje de población por nivel socio-económico.
 - Medios de comunicación. Líderes de opinión.
 - Impacto ecológico.
 - Hábitos de consumo.

- **La competencia**

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores. Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:



a) Acción de los competidores existentes Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos) Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos. Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

d) La fuerza negociadora de clientes o compradores Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.

e) El poder de negociación de proveedores. El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc.

b) La Empresa

Los aspectos que son necesarios tener en cuenta para el análisis de la empresa, en función de la importancia crítica para el estudio, comprende:

- Identidad, cultura, valores, estilos de conducción.
- Conocimiento del negocio y factores críticos de éxito.
- Resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital, recursos, endeudamiento, crédito, etc.
- Imagen (conocimiento de la marca, valoración, lealtad, satisfacción del cliente).
- Productos y servicios.
- Participación en el mercado, clasificado por producto y por segmento.
- Líneas de productos.
- Nuevos productos.
- Motivación y capacitación de los Recursos Humanos.

Es necesario, en definitiva, contar con un diagnóstico de la empresa, para tener un conocimiento profundo y detallado de la realidad actual, como instancia previa a cualquier decisión que implique un cambio.

5. ANALISIS DE MERCADO

5.1 El sector

Es fundamental analizar las tendencias del sector donde se desenvuelve la empresa; porque permite reflejar el comportamiento del mercado y evaluar las principales variables "generales", que pueden incidir en forma negativa o positiva. Esto permite visualizar lo "atractivo" o no de un sector. Las fuentes más comunes de información sobre el particular, están en los periódicos especializados, Cámaras de Comercio e Industria, Oficinas Gubernamentales, bancos, Universidades, Consultores especializados, Internet, programas de radio y TV, etc. Los aspectos más importantes a tener en cuenta cuando se analiza un sector, son entre otros:

- Tendencia de la industria.
- Tendencia de la moda.
- Información sobre la competencia que actúa en el sector.
- Información sobre los clientes de la industria.
- Análisis del ciclo de vida del sector.
- Cambios en las preferencias del consumidor.
- Información sobre los productos y servicios que se comercializan.
- Análisis y evaluación de nuevos productos o servicios.
- Tendencias de consumo (productos lighth, ecología, medio ambiente).
- Análisis sobre la fijación de precios.
- Pautas de publicidad y promoción de los productos o servicios.
- Visualizar segmentos de mercado disponibles.

5.2 Los consumidores

La cuestión fundamental para hacer posible un negocio en este momento de gran turbulencia es "imaginar" correctamente el mercado.

El mercado no se parece en nada al de los años '70 tan previsible y entendible.

Muchos empresarios insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y no se dan cuenta que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera sino que puede estar quedando fuera del mercado.

Nos guste o no el mercado está experimentando modificaciones dramáticas.

Entender e interpretar correctamente los deseos de los consumidores implica investigar lo que piensan de nuestros productos y de los de nuestros competidores, escuchar sugerencias para que mejoremos. Estudiar las actitudes que tienen hacia nuestra comunicación de marketing, lo que sienten sobre sus roles en la familia, cuáles son sus sueños y fantasías respecto de sí mismos, de sus familias y de la sociedad.

Es decir, es necesario dividir en segmentos los mercados y conocer cómo el comportamiento difiere de un segmento a otro.

Por ejemplo: el vino que se compra para tomar en casa suele ser de otra marca que la del vino que se consume en una fiesta familiar, o en una reunión de negocios.

Los factores que influyen en el comportamiento del consumidor están interrelacionados y se dividen básicamente en dos grandes categorías: *las influencias externas*, como la cultura, los valores, los aspectos demográficos, los grupos de referencia y el hogar; y *las influencias internas*, como la memoria, la motivación, la personalidad, las emociones, el estilo de vida y las actitudes.

5.3 El cliente

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

5.4 Tipos de clientes

Para tener un panorama más claro, se puede diferenciar a los clientes de acuerdo con la forma en que intervienen en el proceso de compra. Se pueden diferenciar 5 categorías de clientes:

1 - Iniciadores: son los que motivan o proponen la compra, la impulsan. Por ejemplo:

Golosinas, juguetes, espectáculos infantiles, y alguna ropa es comprada solamente gracias a la acción de los iniciadores, los chicos.

2 - Influenciadores: son los que interfieren a favor o en contra en la decisión de compra.

Un ama de casa puede decidir comprar un electrodoméstico, pero un técnico en lavarropas o heladeras puede influenciarla para que elija un modelo u otro en función de la calidad.

3 - Decisores: es la persona que finalmente toma una decisión de compra o una parte de ésta, esto es, si comprar o no, qué, cómo comprar o donde comprar.

La esposa no quiere ir a comer a un Mac Donald y decide que la familia va a un restaurante.

4 - Compradores: son los que concretan y realizan la transacción comercial propiamente dicha.

5 - Usuarios: son los que efectivamente hacen uso del producto o servicio. Los usuarios son los que influenciarán nuevas decisiones de compra en un futuro.

Si el negocio fuera una florería, es muy probable que muchos de los verdaderos clientes no sean los que pagan sino los que reciben flores.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo.

- Encuestas periódicas.
- Investigación de mercado.
- Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.
- Atender personalmente los reclamos y las quejas.

Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los problemas.

Escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos. Con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez, el éxito será para aquellos que escuchen (y respondan) más resueltamente. (Tom Peters).

Las expectativas del cliente cambian de un día para otro, mucho más rápidamente que los productos. La lealtad de los clientes es algo difícil de obtener y se desvanece fácilmente. Vale la pena escuchar sus opiniones, al menos si quiere verlos nuevamente.

6. ANALISIS ESTRATEGICO

El Análisis Estratégico comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

Existe un entorno en el ambiente competitivo donde se desempeña la empresa, este entorno es el que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo, ya sea positivo o negativo.

Se pueden diferenciar distintos ambientes en los que se desenvuelve la empresa:

- **Ambiente interno:** Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- **Microambiente:** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.
- **Macroambiente:** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social.

6.1 Análisis FODA

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis **F.O.D.A.** , que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

Como se ha visto el estudio de escenarios requiere evaluar:

- Los aspectos económico, tecnológico, político, legal, cultural y social.

- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial.

Para el análisis interno es necesario estudiar:

- Los recursos humanos y materiales disponibles, la tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los bienes inmateriales disponibles como la marca, imagen, satisfacción del cliente, etc.

Se puede organizar la información de manera tal de facilitar el diseño de una dirección estratégica.

Por lo tanto podemos identificar a modo de ejemplo:

6.1.1 Fortalezas

- Abundante capital de trabajo
- Recursos humanos bien capacitados y motivados
- Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos
- Tecnología de última generación
- Marca y productos bien posicionados

6.1.2 Oportunidades

- Mercado en crecimiento
- Subida de los aranceles de importación
- Posibilidades de exportar

6.1.3 Debilidades

- Falta de capital de trabajo
- Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados
- Misión y objetivos poco claros sin planificación ni control
- Tecnología obsoleta
- Marca y productos regular o mal posicionados

6.1.4 Amenazas

- Barreras de ingreso de competidores bajas
- Aparición de productos sustitutos
- Aparición de productos importados

- Uso de materias primas no renovables

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

7. UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS (U.E.N.)

7.1 Análisis de la cartera de negocios

La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa los negocios que forman la compañía.

- Esta querrá poner los mayores recursos en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles.
- Esto permite mantener al día la cartera de negocios al fortalecer o agregar negocios en crecimiento y retirarse de negocios decadentes.

El primer paso es identificar los negocios claves que componen la empresa.

Una UEN puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división, o a veces un solo producto o marca.

El propósito es encontrar formas para que la empresa pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio. Así la mayoría de los enfoques de análisis de cartera utilizan una matriz que evalúa las UEN en sus dimensiones más importantes:

El más conocido de estos enfoques de planificación de cartera es el del Boston Consulting Group

En la matriz de **crecimiento - participación** se clasifican las Unidades Estratégicas de Negocios, según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo, y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

Se conforma de esta manera una tabla de doble entrada, donde se establece por cada eje una línea de demarcación que da lugar a una rejilla de cuatro cuadrantes.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical es usada para medir el aumento del volumen de ventas de la unidad de negocios en análisis. El crecimiento se mide en alto y bajo.

En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa. Se pueden identificar de esta manera cuatro grupos de **productos -- mercados** respecto de los cuales se puede formular un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción.

Matriz de crecimiento - participación

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	ESTRELLAS Alta inversión y alta participación.	DILEMAS Requieren mucha inversión.
	BAJO	VACAS LECHERAS Generan fondos y Utilidades	PERROS Baja participación Pocos fondos
Matriz B.C.G.		FUERTE	DEBIL
		CUOTA DE MERCADO RELATIVA	

- **Estrellas:** Se trata de UEN de gran crecimiento y alta participación. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivo.
- **Vaca lechera:** Son UEN que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos seguramente serán bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar los productos con signos de interrogación. La mayoría

de estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.

- **Perros:** Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- **Dilemas:** Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otras UEN.

Como su nombre lo indica, son dilemas por cuanto pueden llegar a cualquier destino: éxito o fracaso. En estos casos debe tomarse una decisión, invertir para que el producto crezca o hacerlo retirar. De lo contrario el producto con el tiempo pasará a ser perro. Habiendo llegado a este punto, la tarea de planificación de cartera de la empresa consiste en determinar que papel asignarle a cada UEN en el futuro. Pueden perseguirse cuatro objetivos alternativos.

- **Construir:** Aquí el objetivo es aumentar las porciones de mercado de las UEN, incluso renunciando a ganancias a corto plazo para lograr ese objetivo. La "construcción" es apropiada para interrogantes cuya porción tiene que crecer para que se conviertan en estrellas.
- **Mantener:** Aquí el objetivo es preservar la porción de mercado de las UEN. El objetivo es apropiado para vacas lecheras de efectivo fuertes, a fin de que continúen produciendo un flujo de efectivo grande y positivo.
- **Cosechar:** Aquí el objetivo es aumentar el flujo de efectivo a corto plazo de las UEN, independiente del efecto a largo plazo. Esta estrategia es apropiada para vacas lecheras de efectivo débiles con interrogantes y perros.
- **Despojar:** Aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos pueden emplearse mejor en otra parte. Esto es apropiado para perros e interrogantes que la compañía no puede financiar.

7.2 LOS OBJETIVOS

Los objetivos constituyen los principales resultados que se desean alcanzar con la aplicación del Plan de Marketing.

El objetivo es establecer un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado.

La definición de un objetivo, debe reunir las siguientes características o atributos:

- **Medible:** Un objetivo debe ser comprobable y establecer un único resultado a lograr. Para ello es necesario definir algún indicador que permita medir si el objetivo fue alcanzado o no.
- **Alcanzable:** El objetivo debe ser factible, es decir, que se puede obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros) para no provocar frustración y falta de motivación.
- **Realista:** Un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar. Una meta puede ser por ejemplo: fabricar 500 camisas por mes, pero si el mercado sólo puede comprar 200, no es un objetivo realista.
- **Específico:** Un objetivo debe ser lo más claro y concreto en cuanto a su contenido.
- **Acotado:** Un objetivo debe ser definido en el tiempo, o sea, tener establecido una fecha límite para su cumplimiento.

7.3 LAS ESTRATEGIAS

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

El análisis de cartera de actividades que se puede desarrollar utilizando la matriz BCG, es el camino que conduce a la formulación de las estrategias adecuadas, dado que permite considerar el posicionamiento individual de cada una de las actividades que la componen.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos. En la siguiente gráfica se sintetizan estas alternativas estratégicas.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	COSTOS BAJOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	PARA TODO EL SECTOR	Diferenciación	Liderazgo en Costos
	PARA UN NICHU O SEGMENTO	Concentración o Enfoque de Especialista	

- a) **Liderazgo general en costos** Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos. Esta estrategia la adoptan generalmente las grandes empresas que ofrecen productos de consumo masivo, supermercados e hipermercados. Para las micro y pequeñas empresas es muy riesgoso implementar este tipo de estrategias en un mercado muy competitivo, porque conduce a un guerra de precios difícil de soportar por las mismas.

- b) **Estrategia de diferenciación** Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores. La diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios; todo lo cual redundará en mejores condiciones para generar rentabilidad.

- c) **Concentración o enfoque de especialista** El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores. Implica una diferenciación, un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigidas solamente a la población

objetivo. Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento-objetivo y es aconsejable para los micro y pequeños empresarios.

7.4 SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO

7.5 Los Mercados

Originalmente el significado de mercado estaba asociado al lugar físico donde los compradores y los vendedores se reunía para intercambiar productos y servicios.

Para un responsable de Marketing, un "mercado" es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

1) Marketing Masivo La empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios, para atender un público masivo.

2) Marketing de producto diferenciado Se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc. La empresa decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.

3) Marketing hacia mercados meta Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado. En la actualidad cada vez se trabaja más con el Marketing de mercado meta. Esto estimula a las empresas para fabricar productos adecuados a cada mercado meta; con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente. En definitiva el marketing de mercado meta, es la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente. Se compone de tres pasos principales:

1) Segmentación del mercado Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing.

2) Selección del mercado meta Consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado.

3) Posicionamiento en el mercado Es la imagen que se ha formado en la mente del consumidor sobre un producto, una marca o una empresa. Son los atributos o beneficios percibidos por el cliente en relación con otras marcas o productos.

7.6 Segmentación de un mercado

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas. Podemos trabajar con los siguientes tipos de segmentación:

7.6.1 Segmentación Geográfica

Divide al mercado en diferentes unidades geográficas; como nación, regiones, provincias, ciudades, barrios, etc. La empresa debe decidir en que ámbito territorial va a desarrollar sus actividades y delimitarlo. Esta segmentación involucra también el número de habitantes de la zona geográfica, la densidad (urbana, suburbana y rural) y el clima (cálido, templado o frío)

7.6.2 Segmentación demográfica Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas, como:

- Edad
- Sexo
- Ciclo de vida familiar
- El ingreso
- La ocupación
- La educación y la religión
- La raza
- La nacionalidad

7.6.3 Segmentación Psicográfica

Esta categorización se refiere a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asumen frente al consumo. Puede ocurrir que personas de un mismo segmento demográfico, pueden tener perfiles psicográficos distintos. Estos pueden ser:

- Clase social
- Estilo de vida
- Personalidad

7.6.4 Segmentación de comportamiento

Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud, uso o conocimiento de un producto. **Compras ocasionales:** Por ejemplo: Día de la madre o del Padre, del niño, casamiento, Reyes, fiestas de Navidad, etc.

Tipo de usuario y frecuencia de uso: Se pueden clasificar en usuarios antiguos, usuarios potenciales, usuarios de primera vez y usuarios habituales de un producto. Es fundamental detectar los usuarios frecuentes para atraerlos y retenerlos.

Lealtad a la marca : Hay consumidores que no son leales a las marcas, otros que son a dos o tres. Es importante detectarlos.

7.7 Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento significa "el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia".

La "posición" de un producto o servicio implica encontrar estrategias que den las mayores ventajas en los mercados seleccionados. El consumidor siempre paga por un valor que percibe.

Se pueden distinguir cinco tipos de acciones para posicionar un producto:

- a. Por atributos específicos del producto (precio, calidad, duración, etc.).
- b. Por necesidades que satisfacen (alimentación, confort, abrigo, prestigio).
- c. Por los beneficios que presenta (Una crema hidratante de piel, puede tener componentes que actúen como protector solar) .
- d. Para cierta clase de usuarios (bares para un mismo sexo; un reloj Rolex posiciona a una persona en un determinado nivel social; etc.)
- e. Por comparación con otros productos.

8. MARKETING OPERATIVO

Las variables que integran el marketing operativo constituyen lo que se denomina **marketing mix** o mezcla de marketing. Los elementos que conforman el marketing operativo incluyen una oferta de mercado definida por las variables tales como: **el producto, el precio, la distribución y la promoción o comunicación.**

El marketing operativo es una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.

El marketing mix permite formular a la empresa el plan táctico, una vez que identificó las necesidades y deseos de los consumidores del mercado meta al cuál se va a dirigir; definió su estrategia competitiva y el posicionamiento.

8.1 PRODUCTO

El primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer.

Para ello debemos considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

El producto tiene señales concretas que pueden ser percibidas, como el contenido, forma, color, beneficios, etc. Básicamente hay cuatro niveles de productos:

1. **Producto principal** Responde a la pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor?. Cada producto representa la solución de un problema. Los consumidores cuando compran un rollo de fotos, en realidad lo que adquieren es una promesa de obtener "recuerdos". Por ello es necesario descubrir el beneficio principal.
2. **Productos auxiliares** Son los servicios o artículos que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal. Por ejemplo: un hotel ejecutivo de primera clase debe contar con los servicios de registro de entradas y salidas, teléfonos, un restaurante y personal de servicio.
3. **Productos de apoyo** Son productos que sirven para incrementar el valor del producto principal. En un hotel ejecutivo, un centro de negocios o un gimnasio de servicio

completo son productos de apoyo que ayudan a traer huéspedes al hotel.

4. **Producto aumentado** Es aquello que se ofrece en más sin que sea esperado por el consumidor, y constituyen elementos que lo diferencian respecto de productos sustitutos. Por ejemplo: Instalación, garantía, servicio, financiación, etc.

8.1.1 Ciclo de Vida

Existen dos aspectos básicos para medir el atractivo de un mercado, uno es fundamentalmente cuantitativo y el otro incorpora el factor tiempo para establecer una relación con la evolución de la demanda. Para ello se recurre a un modelo denominado "ciclo de vida de los productos ", que se asemeja al ciclo biológico del ser humano. El ciclo de vida de un producto representa distintas etapas de su historia de ventas. Existen productos industriales donde el ciclo es amplio y se puede distinguir perfectamente: derivados del petróleo, metalúrgicos, etc. . En otros casos el ciclo es corto: diseños de ropas, en especial femenina, cosméticos, discotecas, etc. Las etapas del ciclo de vida de los productos en general tienden a reducirse en su duración por diversos motivos: cambios de comportamiento del consumidor, competencia y factores tecnológicos. El marco conceptual que incorpora el ciclo de vida de un producto sirve como guía para definir una estrategia para cada situación concreta. Se pueden distinguir cinco grandes etapas que marcan períodos totalmente diferentes de la relación producto - mercado.

1. **Gestación** Esta es una etapa donde la empresa genera ideas, las selecciona y desarrolla nuevos productos.
2. **Introducción** La etapa de introducción de un producto en el mercado se caracteriza por el aumento relativamente lento de las ventas y la subsistencia de problemas de producción que todavía no han sido totalmente resueltos. Los gastos de promoción y publicidad están en su máximo nivel. La rentabilidad es escasa e incluso puede llegar a ser negativa.
3. **Crecimiento** Si el producto supera la etapa anterior de introducción, entra en la fase más importante del ciclo de vida, como es la de crecimiento. Es un período de progreso en términos de ventas y utilidades.

4. **Madurez** En esta etapa las ventas comienzan a estabilizarse y existe mayor competencia, con un mercado cada vez más saturado. Es aquí donde se debe analizar la posibilidad de un relanzamiento del producto.
5. **Declinación** Este período se caracteriza por una reducción generalizada de la demanda, incremento de los costos y declinación de utilidades.

El modelo del ciclo de vida, es un concepto que posibilita evaluar los atractivos de un producto en sus distintas etapas, en función del mercado meta, desde un punto de vista dinámico.

8.1.2 Marca

La marca es una imagen o un nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos o servicios pertenecientes a una empresa. El manejo de la marca es un aspecto importante del plan de Marketing.

A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores.

Por ello es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa. La marca debe ser "registrada" para obtener protección legal.

Las configuración de una marca debe contemplar aspectos como: diferenciación con la competencia, destacar ventajas del producto o servicio, fácil de recordar, comprensible y sencilla para pronunciar.

8.1.3 Envase

El envase juega un papel importante no solo como una forma de proteger el producto, sino también para promocionar y diferenciarse de la competencia.

La evolución de las cadenas de distribución (supermercados e hipermercados) ha producido variaciones trascendentes en las formas, presentaciones y almacenamiento de los

productos, que requieren de nuevas tecnologías y desarrollos para adaptarse a las nuevas exigencias.

8.2 PRECIO

El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio.

El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada.

La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios.

La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia.

Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores.

La fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se dan circunstancias como: introducción o ampliación de productos en el mercado, la competencia cambia su política de precios o se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores.

Comprender la estructura de costos de un producto es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste una utilización estratégica en el plano competitivo. Es necesario conocer los costos fijos, los variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos.

Básicamente se pueden establecer tres estrategias de precios:

- a. **Disminución de precios:** se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda. El riesgo es la reacción de la competencia y se puede plantear una guerra de precios.
- b. **Aumento de precios:** Se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y establecer una

diferenciación del producto o servicio en relación con la competencia.

- c. **Posición competitiva:** Aquí depende del tamaño de la empresa, del liderazgo en el sector donde compite y la forma de diferenciarse de las demás.

El manejo de los precios se hace cada vez más difícil por la rápida masificación de los productos, por ello es necesario el control de los costos y lograr características que lo distingan de la competencia. La variable precios debe entenderse no solo como un valor sino como parte integrante de una imagen de ese "algo" llamado producto.

8.3 DISTRIBUCION

La distribución tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida. Los canales de distribución pueden ser:

- a) **Directos** : son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Por ejemplo los productos de cosmética AVON. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo. **Ventajas:** se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación. **Desventajas:** en el caso de la venta por correo, se depende de la eficacia del servicio de correo que se contrate. En los canales puerta a puerta o mediante telemarketing se depende de la eficacia de los vendedores.
- b) **Indirectos:** pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor. **Cortos:** Venta minorista. **Ventajas:** se ejerce un mayor control sobre la totalidad del negocio. **Desventajas:** generalmente requiere una mayor inversión en stocks. **Largos:** La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes. **Ventajas:** cada venta es importante en volumen. En general implica un manejo de stock más simple. **Desventajas:** se pierde el control sobre la venta al consumidor final (precio, presentación, tiempos). Existe una gran dependencia de pocos compradores. Se cede parte del margen a los intermediarios.

Se puede resumir cuales son los factores estratégicos que inciden en la estructuración de los Canales de Distribución: **Las características del consumidor final:** Este aspecto indicaría la conveniencia del fabricante para dirigirse a ellos directamente o no. **Las características del producto - mercado:** Existen productos como los industriales o tecnológicos, que requieren canales de contacto más directos entre cliente y fabricante. Por otra parte, y en general aquellos de escaso valor unitario como los de consumo masivo, utilizan mayor número de canales de distribución. **Cobertura del mercado:** Se debe definir la estructura de los canales a adoptar, el número de intermediarios que se utilizarán en los distintos niveles y las diferentes áreas geográficas a cubrir.

8.3.1 Servicios que brindan los canales de distribución

Las funciones que deben cumplir en términos generales los canales de distribución son los siguientes:

- Transporte.
- Fraccionamiento en lotes adecuados a las necesidades de los clientes.
- Almacenamiento.
- Conexión para facilitar el acceso del producto a los consumidores.
- Información sobre necesidades del mercado y de la competencia.

De la consideración de los factores mencionados debe surgir la decisión respecto del sistema de distribución más adecuado.

8.4 COMUNICACION

La comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general. La comunicación permite:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Que se conozca el producto o servicio.
- Instalar y consolidar una marca.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas y neutralizar las negativas.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- La venta personal

8.4.1 Publicidad

El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones. El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de los productos, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta. El objetivo de la publicidad es generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto del producto. Los medios que se utilicen para lograr los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación. Estos medios son los vehículos a través de los cuales se hará llegar el mensaje según la estrategia creativa diseñada. A continuación se detallan los medios publicitarios más utilizados, donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto, llega a un determinado público y tiene condiciones técnicas acordes con los fines creativos de realización y los objetivos de audiencia que se han establecido para la campaña.

- DIARIOS
- REVISTAS
- RADIO, TELEVISIÓN Y CINE
- VIA PUBLICA Y TRANSPORTES

8.4.2 Promoción de Ventas

La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa.

El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

La promoción depende también de las características del producto, en general los que más la utilizan son las empresas que se dirigen al consumo masivo.

Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo.

Es importante destacar que la promoción no reemplaza la publicidad sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe.

La promoción se debe originar a partir de la definición de un estrategia de comunicación.

8.4.3 Relaciones Públicas

Según el Instituto Británico, las Relaciones Públicas constituyen el "esfuerzo deliberado, planificado y continuado para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre una organización y su público".

Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores.

Este aspecto de la comunicación tiene que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y su entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la

estrategia de marketing. **Principales actividades de las relaciones públicas:**

1. **Relaciones de prensa** El objetivo consiste en colocar noticias informativas en los medios noticiosos para atraer la atención hacia un producto o servicio.
2. **Propaganda del producto** Consiste en ganar espacio en distintos medios de información para promover un producto o servicio. Los productos nuevos, los eventos especiales, las ferias de alimentos, los productos adecuados a las nuevas tendencias de consumo, son aptos para la propaganda.
3. **Comunicación corporativa** Comprende las comunicaciones internas y externas para fomentar el conocimiento de la organización. Por ejemplo las circulares informativas de la empresa.
4. **Lobby** Comprende la negociación con funcionarios gubernamentales para promover o eliminar las leyes y reglamentaciones. Las grandes empresas emplean a sus propios lobbystas, mientras que las empresas pequeñas lo hacen a través de sus asociaciones locales.

8.4.4 Venta personal

La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra.

En comparación con la publicidad, la venta personal tiene varias cualidades destacables. Implica un contacto directo entre dos o más personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de las demás y realizar cambios rápidos. La venta personal también permite que surjan todo tipo de relaciones, que varían desde una relación de venta hasta una profunda amistad personal.

El vendedor eficaz se preocupa por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo y dar respuesta a sus necesidades. En la venta personal, se produce una comunicación más integral que posibilita un conocimiento más amplio del consumidor y existe una mayor necesidad de escuchar y responder.

El vendedor no sólo formaliza y concreta las ventas, sino también es un elemento importante en el sistema de información de marketing.

9. EL PRESUPUESTO

"Un presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos".

Es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia.

Los estados financieros permiten medir las disponibilidades actuales y futuras para la realización del plan de marketing.

Si el presupuesto es insuficiente, hay que revisar los objetivos y las estrategias.

La asignación de recursos insuficientes para el desarrollo de una idea es incluso peor que no financiarla en absoluto. Es necesario concentrarse en operaciones rentables. Es mejor abandonar un proyecto a tener que emprenderlo sin disponer los recursos necesarios.

Para formular el presupuesto se requiere contar con objetivos claros, identificar todos los costos en materiales, personal e insumos financieros y definir claramente cuales son las áreas y las personas responsables de usar esos recursos.

9.1 EL CONTROL

El control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan.

Etapas del control permanente

- Analizar
- Comprender
- Revisar las estrategias y los objetivos
- Si es preciso, modificarlas

Hay que verificar si la desviación es tolerable o no, y se deberá tomar, llegado el caso, las medidas correctivas.

- **Mantener el objetivo:** Revisar el plan en su conjunto e intervenir sobre los medios, modificándolos o reforzándolos.
- **Reducir el objetivo:** Cuando éste es demasiado ambicioso.

La finalidad es alertar al responsable de que algo no ha sido realizado según el plan.

Ejemplo (industria hotelera):

Los síntomas: Un control durante la temporada demuestra que hay un menor volumen de negocios en relación a lo previsto (es un 25 % menos en comparación con la temporada anterior).

Las causas: Las tarifas son demasiado elevadas en relación con la competencia en el mismo mercado; la promoción ha sido insuficiente o mal hecha.

Las medidas correctivas: Una intervención inmediata en la política de precios (tercera semana gratuita al final de la temporada) y de distribución (una super - comisión a los integrantes de la red de agencias de turismo, para que las ventas al final de la temporada permitirá restablecer el equilibrio).

Estas disposiciones deben ser integradas inmediatamente al plan y puestas en práctica.

10 INVESTIGACION DE MERCADO

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia de marketing para satisfacerlo. La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma. El tipo de investigación que se va a llevar adelante, tiene algunos aspectos básicos que es necesario tener en cuenta, principalmente para las micro y pequeñas empresas, que no pueden contar con estudios especializados y costosos:

1. Es necesario contar con alguna ayuda para la recolección de datos.
2. Cuando uno cuenta con información del sector que se quiere analizar, hay que aprovecharla.

3. Se puede hacer un relevamiento en pequeña escala antes de lanzarse al mercado en forma total. Esto permite evaluar previamente que pasará con un producto nuevo, un nuevo método de promoción, de embalaje, etc.

A partir de los resultados obtenidos en una zona determinada, o de un reducido grupo de clientes; se pueden sacar conclusiones valiosas. Es conveniente hacer esta prueba antes de invertir en una operación de mayor tamaño. La investigación de mercado contempla dos aspectos:

10.1 Investigación CUALITATIVA: Se evalúan las reacciones de los consumidores frente a un envase, una campaña de publicidad, una marca, un logotipo, una forma de presentar y vender un producto. La investigación cualitativa averigua si es creíble la forma en que se comunica los beneficios del producto o servicio. Trata de conocer los motivos de las reacciones que tienen los consumidores frente al producto, la marca y la empresa. Además es posible averiguar la percepción de las "ventajas y desventajas" del producto o servicio.

10.2 Investigación CUANTITATIVA: Es la que permite analizar y definir aspectos que pueden ser medidos y cuantificados. El objetivo es determinar la demanda potencial y probable del producto o servicio. La información se obtiene mediante muestras de la población, y se parte del supuesto que los resultados responden a toda la población; teniendo en cuenta siempre un margen de error en las mediciones. Preguntas características pueden ser: ¿Cuánto gastan en transporte escolar, por mes, las familias con hijos de entre 4 y 12 años? ¿Cuánto dinero destinan a la compra de zapatos las mujeres entre 25 y 30 años?. ¿Con qué frecuencia van a la peluquería? Las preguntas en este tipo de investigación tratan de lograr una respuesta en cifras. En esta fase se estudian aspectos como: cantidad de producto consumido, frecuencia y reiteración de compra. En segundo lugar, la identificación precisa, con respecto a cuáles son o cuáles podrían ser los consumidores del producto. Aquí se deben estudiar variables duras del mercado, como:

- Edad
- Sexo
- Nivel de ingreso
- Ubicación geográfica
- Nivel socioeconómico

Para diseñar un análisis de mercado es necesario tomar en cuenta y definir los siguientes aspectos:

- a. ¿Qué se va a investigar?. Comportamientos, hábitos de consumo, costumbres, etc.
- b. ¿Porqué se quieren analizar esos aspectos?. Es para saber por ejemplo, si el mercado va a aceptar el producto.
- c. ¿A quién se le va a preguntar?.Cuál es el segmento o sector del mercado.
- d. ¿Cómo se realizará la investigación? Por muestreo, entrevistas, reuniones de grupo, etc.
- e. ¿En qué lugar se hará la investigación? Negocios, en la calle, por teléfono, etc.
- f. ¿En que momento se hará y cuanto va a durar la investigación?.
- g. ¿Con qué medios se hará la investigación? Que recursos humanos y materiales serán necesarios y cuánto costará la realización.

Bibliografía

- Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1.985
- Wilensky, Alberto, Marketing estratégico, Ed. Tesis, 1.987
- Saporosi Gerardo, Clínica Empresaria, Ediciones Macchi, 1.997
- <http://www.abcpymes.com/menu21.htm>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm>