



NOTA TÉCNICA

Fundamentos de Marketing

A esta Nota técnica han contribuido muchas personas, directamente e indirectamente y es el resultado de recopilar información que se ha cruzado en mis clases, blogs y actividades académicas varias. Doy las gracias a tod@s los autores e inspiradores de estas líneas y siento no poder nombrarles a tod@s por su nombre. Por esto me denomino “divulgador” y no autor, siendo imposible para mi definir exactamente la frontera entre una cosa y la otra.

Si alguien ve aquí un texto que considera suyo, le pido lo sienta como tal, al sentirme representante de tod@ autor que quiera compartir su obra para su divulgación en abierto y si me escribe un email (antonio.fontanini@gmail.com) pondré su nombre aquí encantado.



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

AGENDA

- 1. La Función del Marketing**
- 2. Productos y Precios**
- 3. El Mercado**
- 4. La Comunicación**
- 5. El Marketing Plan**
- 6. La planificación**
- 7. El Marketing del Futuro**

1. LA FUNCIÓN DEL MARKETING

1.1. QUE ES EL MARKETING

"Marketing es un sistema total de actividades mercantiles, encaminada a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales".

"Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios".

"Marketing es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio".

"Marketing es tener el producto adecuado, en el momento adecuado, adaptado a la demanda, en el tiempo correcto y con el precio mas justo".

Sin embargo, el MKT es mucho más que un conjunto de técnicas: es una filosofía o forma de trabajo que debe impregnar todas las actividades de la empresa.

"Marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino de conocer qué es lo que se debe vender".

"Meeting needs, profitably (buy low, sell high?)"

"The purpose of marketing is to sell more stuff, to more people, more often, for more money, in order to make more profit".

"Marketing is too important to leave it up to Marketing people".

De todas formas, me quedo con la definición de Philip Kotler:

"Marketing management is the art and science of choosing target markets and getting, keeping and growing customers through creating, delivering and communicating superior value to the customer".

A continuación va el link a su clase en London Business School donde define estos mantras: **Create, Communicate, Deliver Value (to) a Target (Market at a) Profit.**

<http://www.youtube.com/watch?v=bilOOPuAvTY&feature=related>

De las definiciones anteriores se desprende que el marketing se centra en los deseos y necesidades del consumidor. Hacer lo que el consumidor desea en lugar de hacer lo que deseamos nosotros como empresa.

En consecuencia, Marketing es un conjunto de actividades implícitas y explícitas que reconocen las necesidades del cliente y orientan la definición y el flujo de bienes y servicios de la empresa hacia su satisfacción, logrando simultáneamente la conjunción de los objetivos propios de la organización.

Al ser el marketing una disciplina joven, en los últimos años se han realizado múltiples intentos de definición y sistematización de su contenido y de determinación de su naturaleza y metodología, con el fin de adquirir la consideración de disciplina científica.

En la literatura técnica sobre la evolución hacia el moderno concepto de marketing, se distinguen varias etapas del proceso.

El marketing nace y crece a medida que la sociedad pasa de la economía artesana de autosuficiencia a un sistema socioeconómico que entraña la división del trabajo, la industrialización y la urbanización de la población.

El concepto moderno del marketing invierte la lógica del concepto ventas siendo su idea central que la producción tiene que partir de las necesidades de los clientes - actuales y potenciales- de la empresa. En ello el concepto moderno de marketing se contrapone con el concepto clásico ó tradicional, que parte de la producción y termina en la venta del producto.

Para una mejor comprensión del desarrollo conceptual del marketing, cabe considerar tres etapas en la forma de entender el marketing:

- La primera, la tradicional, limita el marketing al campo empresarial. El concepto principal lo constituyen las transacciones de mercado, que exigen siempre que se den las siguientes condiciones: Existencia de dos o más partes, escasez de productos, concepto de propiedad privada, una parte debe querer un bien poseído por la otra parte, la parte que espera debe ser capaz de ofrecer alguna clase de pago por él y la parte propietaria debe estar dispuesta a entregar el bien a cambio del pago.

En este supuesto, el marketing se aplica a compradores, vendedores, productos comerciales y servicios.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING

Concepto producción: Los consumidores sólo comprarán los productos que estén disponibles y, por lo tanto, la dirección de la empresa se limitará a mejorar la productividad ó la eficiencia de la producción -concepción ancestral de J.B. Say- y, como mucho, la distribución en un sentido exclusivo de logística -de suministro del mercado-.

Concepto producto: Sostiene que los consumidores comprarán los productos de mayor calidad; es decir, los que proporcionan los mejores resultados. La organización, por lo tanto, debe girar en torno a la política del producto y sólo debe esforzarse en la mejora continua de éste.

Concepto venta: Desde este enfoque los consumidores sólo comprarán los productos de la empresa con la ayuda de considerables esfuerzos de venta -limitados a la red de ventas- y de promoción -básicamente publicidad-. Aquí, el problema económico consistía más bien en la falta de clientes que en la escasez de mercancías y, según esta concepción, la responsabilidad del marketing empieza y termina con la venta de los productos existentes. La insuficiencia de las ventas se resuelve en este campo mediante el desarrollo del producto y de la promoción.

Concepto marketing: Aquí la clave para que la empresa alcance sus objetivos es la determinación de las necesidades y preferencias de los consumidores; lo que exige que la empresa fabricante de producto proporcione a dichos consumidores medios más adecuados que los competidores para que la satisfacción de sus necesidades se haga de modo eficiente. Si bien la tarea del marketing a corto plazo puede ser el ajuste de las necesidades de los clientes a los bienes existentes, a largo plazo el marketing ha de conseguir ajustar los bienes a las necesidades de los clientes.

Concepto marketing orientado a la Sociedad: Es el más moderno concepto de marketing y se fundamenta en la responsabilidad social de la organización -ya sea empresarial o de otro tipo-. Asume los postulados básicos del concepto moderno del marketing, pero establece algunas condiciones nuevas.

Así, según este concepto, la organización -no necesariamente una empresa- no sólo debe determinar las necesidades y preferencias de los consumidores y proporcionarles los medios de satisfacerlas de modo más eficiente que los competidores, sino que también ha de preservar o mejorar el bienestar de los consumidores en particular y de la Sociedad en general.

- La segunda no considera el pago como un elemento esencial de la transacción, como en el primer caso. Se centra en las transacciones organización-cliente y se aplica, por tanto, a todo tipo de organización que tengan un grupo de clientes, con una concepción del producto lo más amplia posible.

- La tercera sostiene que la idea central la constituyen las transacciones en sentido amplio, no limitadas a los productos y clientes en su concepción tradicional; y el marketing, por lo tanto, se aplica a cualquier unidad social que busca intercambiar valores con otras unidades sociales.

Por lo tanto, la concepción moderna del marketing aporta una serie de ventajas o beneficios para el empresario, que se pueden concretar en los siguientes términos:

- La dirección se percató de que las necesidades del cliente son más fundamentales que los productos.
- La atención prestada a las necesidades del cliente ayuda a que la dirección identifique más rápidamente nuevas oportunidades de producto.
- La comercialización se hace más efectiva, porque se orienta a satisfacer las necesidades del cliente.
- La dirección pone sus propios intereses más en armonía con los intereses de la sociedad.

Destacamos pues la importancia del concepto moderno del marketing por su orientación hacia las necesidades de los consumidores y la responsabilidad social de la organización.

En la próxima figura podremos apreciar el proceso de mktg en todas sus fases: dada una idea de negocio/producto/mercado, la dirección de mktg ayuda a la dirección de la empresa en definir la oferta de valor correspondiente; se empieza con el análisis estratégico, macro y micro económico (FODA/SWOT, McKinsey, 9 Cells, Peys, Space, etc.), complementando herramientas como el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Matriz Boston Consulting Group, etc.

Una vez recibida luz verde estratégica, las principales herramientas de mktg son el estudio 4C (Clientes, Compañía, Competencia, Contexto), el proceso de Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP) y la aplicación del Mktg Mix al target market, transformando estrategia en táctica.

Las herramientas de Marketing Estratégico y las estrategias de Segmentación, Targeting y Posicionamiento serán objeto de otras Notas Técnicas, también publicadas en este espacio.



1.2. EL MARKETING MIX (4+4 Ps)

Todas las áreas de la actividad empresarial -desde la producción a la comercialización- son susceptibles de planificación; es más, requieren inexcusablemente de la planificación si se pretende rentabilizar la empresa. En el campo concreto de la función de marketing, la planificación afecta a las siguientes áreas de actividad:

- el **P**roducto, en todos sus aspectos -diseño y características, presentación, aplicaciones, etc.-,
- el **P**recio,
- el mercado y los clientes (**P**eople),
- la función de ventas,
- los canales de distribución (**P**lacement),

- la **P**romoción de ventas y el merchandising, la publicidad y las relaciones públicas.
- la **P**ersonal experience que ofrecemos en todos los momentos de verdad con el cliente,
- el servicio **P**ost Venta,
- los **P**rocesos que implantamos para repetir los éxitos y mejorar la experiencia.

A tal respecto, deben efectuarse los estudios e investigaciones necesarios para orientar las correspondientes políticas comerciales y a través de la planificación de las acciones en tales áreas, elaborar los planes estratégicos necesarios al servicio de la consecución del objetivo de marketing.

Por lo tanto, será necesario determinar los siguientes aspectos:

- La política del producto/servicio, a fin de establecer los nuevos productos a lanzar al mercado y/o a abandonar. El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Si no disponemos del producto adecuado para satisfacer esa demanda, no podremos llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial. La política de producto es, por tanto el núcleo esencial del cual debe partir la estrategia comercial de la empresa.

Los productos pueden atender a múltiples clasificaciones. Las más comunes son:

- Atendiendo a su naturaleza pueden ser bienes materiales o inmateriales (servicios), y
- Atendiendo al destino pueden ser de consumo o industriales.

Uno de los conceptos más extendidos y útiles para determinar la estrategia de producto es su **ciclo de vida**, entendido como la evolución de las ventas de ese producto a lo largo del tiempo. En ese período, que puede variar enormemente de unos productos a otros, se han localizado cuatro fases claramente diferenciadas: la fase de introducción, la fase de crecimiento, la fase de madurez y la fase de declive.

- La política de ventas, es decir, la consideración de:
 - Tipos de clientes y consumidores o usuarios a los que se va a dirigir el producto o servicio.
 - Línea, gama o surtido de los productos o servicios.
 - Cualidades y especificaciones técnicas más convenientes en cuanto a la calidad y presentación del producto.

Una de las bases de la política de ventas es la distribución geográfica del territorio. Consiste en la división de una zona geográfica en zonas más pequeñas, asignando a cada una de ellas un equipo determinado de vendedores, sin considerar las diferencias que pudieran aparecer por clientes y productos. Cuando se trata de empresas que fabrican productos especializados y distintos entre sí se aconseja asignar a los vendedores las diferentes líneas que pudieran existir. De esta manera se crean grupos especializados en los productos.

Pero también es posible que los clientes de una empresa tengan características muy diferentes entre sí. En este caso se opta por una distribución y se configura un equipo de ventas acorde con las características de cada tipo de cliente. Las ventajas de esta asignación residen en un conocimiento más profundo del cliente y de una mejora de la satisfacción de sus necesidades.

- La política de publicidad, promoción de ventas y merchandising, es decir, la determinación del apoyo publicitario, promocional y comercial -en el punto de venta- necesario para crear y estimular la demanda del producto; lo cual implica: La determinación técnica de los presupuestos, la selección de los medios publicitarios, la preparación de las campañas, la selección de la temática y la creatividad, la programación de las campañas, etc. Hoy en día no se entiende la función de marketing en la empresa sin tener en cuenta la política de comunicación, cada vez con más importancia en el entorno que nos rodea.

La publicidad se integra dentro de la función de marketing y se subordina a la consecución de los objetivos perseguidos por la empresa. La fijación de los objetivos publicitarios se apoya sobre la base del acuerdo entre los objetivos de marketing y de la empresa.

Los mensajes dirigidos al mercado pretenden informar, incrementar el consumo o mantenerlo, modificar el comportamiento del consumidor y defender el producto frente a las acciones de los competidores. Dichos mensajes deben ser exclusivos y creíbles y hacer que los productos o servicios sean deseables (Cruz Roche 1990).

- La política de precios, que es fundamental. Constituye una tarea difícil, pero imprescindible. Tanto los economistas neoclásicos, los responsables de finanzas, los contables y los estudiosos y prácticos del marketing se han interesado por el precio, su significado, su estimación y su impacto sobre la empresa y el mercado.

La rentabilidad de la empresa, su capacidad de generar recursos y su supervivencia están ligadas a los precios de los productos que fabrica, comercializa o proporciona. Existen muchas situaciones en las que es necesario tomar decisiones en materia de precios.

- La organización, en función de los tipos de productos, los cambios en el mercado, los gustos de los consumidores o usuarios, acciones de la competencia, etc. Es importante revisar periódicamente la estructura de la organización comer-

cial, con objeto de ajustarla a las circunstancias internas y externas que la puedan afectar. El objetivo de la organización es asignar los recursos adecuados a los objetivos planteados.

1.3. LA ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

La función de marketing en la empresa ocupa un lugar primordial en la misma. Sin embargo, es necesario ubicarla de tal modo que quede clara su posición con respecto a los otros departamentos, así como su nivel de responsabilidad y subfunciones concretas.

La estructura comercial de las organizaciones no es estática y ha ido evolucionando junto con las empresas en sí, y por ello se presenta a continuación un resumen de los cambios que han sufrido dichas estructuras con respecto a la función comercial o de marketing.

Las estructuras organizativas fundamentales son:

- La estructura tradicional.
- La estructura tradicional evolucionada.
- La estructura de marketing.

En la estructura tradicional el Director General era el propietario de la empresa en la casi totalidad de los casos y sólo había dos departamentos básicos:

- el financiero, el más importante porque era el que controlaba el dinero y, por lo tanto, su director era el hombre de confianza de la Dirección General;
- el industrial, también muy importante, porque la producción era vital en la empresa.

Había también, un Servicio Comercial que era menos importante. Su función era vender los productos (se consideraba lo menos importante que hacía la empresa) con la única ayuda de un equipo de ventas, a menudo muy reducido, y algo de publicidad.

La estructura tradicional evolucionada se descompone históricamente en 2 etapas:

- 1ª etapa con inclusión de una Oficina de Estudios Comerciales como staff de la Dirección General, pero con funciones limitadas a la simple recogida de infor-

mación para hacer los estudios, ya que la función de planificación apenas estaba desarrollada.

También aparece ya la Dirección Comercial, aunque con funciones todavía muy limitadas, pero bastante más amplias que en la estructura tradicional anterior.

- 2ª etapa, en la que se produce una separación entre la elaboración (la concepción de los medios) y lo operativo (la venta), poniéndose en práctica la planificación global. Pero todavía está la responsabilidad diluida y no existe gestión de productos ni de mercados.

En la estructura de Marketing se pueden encontrar varias subetapas o generaciones y, en cada una de ellas, diferentes sistemas de función del tipo de productos. Las tres generaciones más relevantes de cara al análisis de la estructura comercial son las que se detallan a continuación:

- 1ª generación, en la que se separa la Dirección de Ventas de la Dirección de Marketing (esta función se reconoce ya por completo), estableciéndose una clara delimitación de campos de responsabilidad y de funciones.

Aparece la preocupación por el desarrollo de nuevos productos (a medio plazo) asignándose las responsabilidades y definiéndose los procedimientos correspondientes al medio plazo. Por último, se establece la gestión por funciones.

- 2ª generación en la que, referido a productos de consumo, aparece una Dirección Comercial General de la que van a depender las correspondientes Dirección de Ventas y Dirección de Marketing, que van a actuar ya por productos y por mercados.

Aparece una nueva figura, el Jefe de Producto, que será el responsable, no sólo de los productos existentes, sino también de los nuevos productos, estableciéndose unas relaciones del tipo cliente-vendedor entre dichos jefes de producto y los servicios de marketing.

- 3ª generación en la que se presenta una organización descentralizada de productos y de mercados, apareciendo una distribución en divisiones según la especialización por líneas de productos. En cada división habrá una Dirección de Marketing y otra Dirección Técnica en la cual el desarrollo se hace a través de las aplicaciones a nivel de los mercados.

Así pues, visto el proceso evolutivo de la estructuración de la función de marketing en la empresa, en la actualidad, podemos considerarla en la tercera generación de la estructura de marketing aunque, evidentemente, aún hay bastantes empresas que mantienen una estructura de primera generación y muchas que todavía están en una de tipo tradicional en su concepción más simple y elemental.

Por su parte, los productos industriales (terminados y semiterminados) presentan también una organización descentralizada por mercados y productos en la que el personal de ventas está especializado por mercados. Existen también los jefes de producto por mercados, con funciones similares a los de las empresas de bienes de consumo.

Por tanto, la nueva estructura de marketing permite la especialización:

- Por productos, y se necesita un jefe de producto para cada uno de ellos (o líneas de producto homogéneas) que sea el responsable de su gestión.

Por mercados, tanto en un sentido geográfico como de clientela directa (canales de distribución, cuando se vende a través de intermediarios, cualesquiera que sean sus características), como de consumidores o usuarios finales del producto (la población objetivo y su definición en base a características previamente determinadas).

Naturalmente, no hay dos empresas iguales mientras esta clasificación tiene que adaptarse a la innovación representada por las redes sociales y figuras como el Community Manager, el Chief Blog Officer, el Chief Customer Officer que tienen que representar la voz del cliente en la empresa a todos los niveles, hasta el mismo Consejo de Administración.

Marketing y Ventas tienden a fundirse para identificar los “customer pains” que buscan una solución, conociendo cada día mejor al conjunto de los clientes actuales y futuros.

2. PRODUCTOS Y PRECIOS

2.1. LA POLÍTICA DE PRODUCTO

Esta política incluye la determinación del producto y su clasificación, la marca, el estudio, el ciclo de vida del producto y la planificación del producto. La finalidad básica de la política de producto es determinar las características necesarias en el producto, a fin de proporcionar al mercado ese producto específico que los consumidores demandan.

Una empresa generalmente vende varios productos, por lo que el análisis de la estrategia de productos debe contemplar:

- La cartera de productos: Conjunto de líneas de productos comercializados.
- La línea de productos: Conjunto de productos homogéneos.
- La amplitud de cartera: Número de líneas de producto.
- La profundidad de dicha cartera: Número de productos dentro de cada línea.

La política de producto es fundamental para la economía de la empresa y constituye un elemento de progreso, bienestar y desarrollo para ella: En su formulación hay que resolver tres problemas básicos:

- Buscar nuevos productos
- Evaluarlos y seleccionar a los mejores candidatos
- Lanzar nuevos productos.

El producto es la variable controlable alrededor de la cual gira el resto de las actividades que forman el marketing-mix y permite identificar una empresa frente a sus competidores. El producto constituye el arma competitiva más importante de la empresa.

Un producto es, por un lado, un conjunto de cualidades físicas; y, por otro, una cierta amalgama de otra serie de elementos psicológicos, sociológicos, técnicos, y económicos. Cabe destacar aquí:

- Una serie de aspectos formales, la calidad percibida, la imagen de marca, el envase y el estilo o diseño, que constituyen el producto tangible,
- Un conjunto de aspectos añadidos, como son el servicio post-venta o de mantenimiento, la garantía, la instalación, la entrega y la financiación del producto.

En consecuencia, el estudio del concepto del producto se plantea con dos enfoques:

- Las pruebas técnicas del producto, es decir, los estudios centrados en el producto en sí, de sus características o atributos físicos.
- Las pruebas del producto en uso, es decir, los estudios centrados en las necesidades del consumidor.

2.1.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Es tradicional la división entre productos de consumo e industriales. Entre los primeros cabe distinguir entre productos de consumo duradero y de consumo destructivo (no duradero).

La identificación del producto parte de una diferenciación formal del mismo y se realiza mediante la marca y el modelo; y, en algunos casos, también mediante el envase. La marca es además un instrumento de protección legal; el modelo es un elemento de identificación dentro de la marca, y el envase es el continente del producto, que constituye una forma de presentarlo. En algunos productos, el envase es de importancia transcendental para su venta.

La marca se define como "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los productos y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores".

Dentro de la marca pueden distinguirse generalmente dos elementos claramente diferenciados:

- Por un lado, el nombre de marca, que está representado por la parte fonética de la misma, es decir, por las letras y números que contiene.
- Por otra parte, el logotipo de la marca, que está formado por aquellos dibujos, colores o representaciones que no tienen pronunciación.

Existen diversos tipos de marcas que se clasifican según diferentes criterios: su estructura, el alcance de su utilización y la actividad en la que se aplican.

La utilización de la marca en los productos y servicios es fundamental. De la existencia de marcas comerciales se derivan importantes ventajas:

- Para el fabricante o vendedor:
 - distingue su productos de la competencia,
 - facilita la compra del producto de la empresa,
 - facilita la compra repetitiva del producto,
 - facilita la publicidad y promoción del producto,
 - facilita la introducción de nuevos productos.
- Para el comprador de un producto. La marca le permite:
 - facilitar la identificación del producto o servicio,
 - identificar el fabricante o vendedor,
 - y garantizar determinadas prestaciones del producto.

A pesar de todo ello, existen algunos productos que no tienen marca Pero cada día será más difícil encontrar productos sin identificar, ya que las legislaciones de la mayoría de los países suelen obligar a que todos los productos la tengan.

2.1.2. EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Este concepto de ciclo de vida es de gran importancia dentro de la política de producto. Supone que todos los productos, desde su lanzamiento, pasan por diferentes fases o etapas en su vida. Por ello es necesario considerar el ciclo de vida del producto para fijar estrategias, ya que en la práctica puede pronosticarse la vida y la muerte del producto, igual que la de un ser humano.

Vamos primero a examinar muy rápidamente y sin ninguna pretensión de originalidad las principales características que los economistas admiten para las diversas fases de la vida del producto, que tradicionalmente son:

- la fase de puesta a punto (O);
- la fase de lanzamiento (I);
- la fase de desarrollo (II);

- la fase de madurez (III);
- la fase de decadencia (IV)

Esto servirá de base para el conjunto de nuestro desarrollo.

Durante la fase 0, el índice de crecimiento es nulo, si es que se define la fase 0 como una fase de pura investigación: se encierra el producto en el laboratorio, a veces cubierto de secreto, ¿cómo daría origen a una cifra de negocios? Sin embargo, si se tiene en cuenta que la fase 0 se acaba tan sólo después del lanzamiento de algunas preseries o de algunas pruebas, mitad comerciales mitad técnicas, entonces la fase 0 se distingue por la aparición de una cifra pequeña de negocios, pero tan irrisoria que no merece la pena mencionarla.

La fase I comienza con la fabricación en serie y se caracteriza por un crecimiento más rápido: el producto es bueno, conviene al consumidor y el índice de desarrollo es aún más elevado cuando se parte de nada o de casi nada.

Parece muy imprudente querer dar cifras características del índice de desarrollo de esta fase I. En efecto, en este período, el crecimiento del producto puede ser bastante débil, del orden del 15 al 20 por 100, si hay angosturas en la producción (inversiones elevadas y totalmente nuevas) o en el consumo (producto caro y poco interesante para los consumidores) o del orden del 100 al 200 por 100 cuando es un producto fácil de fabricar, que interesa a vastas capas de la población y que sustituye a productos viejos de uso comprobado.

La fase II (desarrollo) comienza cuando la mayor parte de los consumidores inmediatamente interesados han sido afectados y cuando las necesidades más apremiantes de los mercados se han satisfecho. Se produce normalmente, quizá después de algunos fracasos debidos a las primeras remesas del producto, un asentamiento en el índice de expansión, aunque el volumen de ventas no deje de crecer. Es un momento crucial de la vida de un producto: pierde su carácter explosivo, pero sigue aumentando de una manera continua, invadiendo progresivamente todas las capas de una población de usuarios que descubren uno tras otro su utilización y su significado.

El producto entra luego en la fase III: el conjunto de la población de usuarios ha sido afectada, No proporciona más consumidores nuevos, salvo aquellos que la subida de la renta permite eventualmente acceder, a su vez, a su compra; pero cada uno de los antiguos consumidores permanece fiel al producto y se reaprovisiona. Si se trata de un bien de gran consumo, el nivel alcanzado en la fase II se mantiene en la fase III. Si se trata de un bien de equipo, la fase III puede presentar un cierto retroceso hacia la fase II, si es que la fase II ha sido más corta que la duración normal del uso del bien. Pero esto es poco verosímil, pues los fenómenos de inercia técnica y psicológica no permiten, en un tiempo reducido, afectar a la totalidad de

un mercado potencial. La lenta progresión del mercado de la máquina de coser, cuya duración de uso es extremadamente larga, es característica a este respecto.

Por lo que se refiere a la fase IV, comienza cuando el consumidor empieza a cansarse del producto, sea porque se le ha propuesto otro mejor, sea porque la necesidad a la que respondía desaparece, sea porque la misma necesidad se desplaza hacia otro producto. El índice de avance es entonces inferior al índice de avance de la renta nacional y no tarda en hacerse negativo.

La fase IV puede, sin embargo, dar largas, porque una capa de consumidores viejos queda vinculada a un producto al que está acostumbrada, o porque la necesidad a la que responde este producto sólo desaparece progresivamente. O, por el contrario, la fase IV puede terminarse brutalmente, porque el producto esté superado; a veces, porque sus últimos fabricantes han dado en quiebra.

La curva de la que acabamos de describir las características cuantitativas y cualitativas, no es un fenómeno aislado. Es tan sólo la aplicación al producto industrial de una ley muy general que se aplica a un gran número de movimientos, sean de orden físico, de orden biológico, de orden sociológico o histórico. La curva de vida de los productos se asemeja a la trayectoria de una bala, al desarrollo de la vida humana con sus fases de gestión, de infancia, de adolescencia, de madurez y de vejez, o al de las civilizaciones que conocen largos y lentos comienzos, después un período de crecimiento rápido, un apogeo (el siglo de Pericles, los primeros tiempos del Imperio Romano, el siglo de Luis XIV), seguido de una degeneración más o menos rápida.

Por otra parte, la curva de los productos nos lleva a recordar, por lo menos en sus cuatro primeras fases, otra célebre curva, que es la curva en S, curva logística, llamada además curva de saturación o de Sigmoid que veremos en la fase presencial. Esta curva en S se emplea en muchos ámbitos para definir la ley según la cual varían la causa y el efecto. Al principio, la causa es demasiado débil para que el efecto sea apreciable (fase 0). Es sólo después de un cierto grado cuando la causa empieza a intervenir e interviene a continuación totalmente sobre el resultado (fase I). Pero esta plena eficiencia es sólo temporal: la causa no pierde su intensidad, pero los receptores no tienen ya la misma disponibilidad y el efecto disminuye (fase II). En fin, al cabo de cierto tiempo, estando totalmente saturados los receptores, la causa no actúa ya y el efecto es máximo (fase III). A veces, el efecto disminuye, mientras que la causa sigue aumentando (fase IV). En el caso particular que nosotros estudiamos, el producto puede ser asimilado por la causa y el consumo por el efecto.

Según los tipos de productos, su carácter de absoluta o relativa novedad, los fenómenos de la moda, a los que están sometidos, la importancia de las inversiones técnicas o publicitarias que exigen, el lugar que ocupan en el consumo y el sostén eventual que los Estados le conceden, la vida de los productos puede ser de dura-

ción muy variable. Algunos de ellos sólo viven una estación, otros duran varias generaciones.

Por otra parte, la duración relativa de las fases entre sí no está regulada por ninguna ley definitiva. De nada serviría tratar de establecer relaciones entre las inversiones, la duración del uso, el esfuerzo publicitario... Pueden intervenir demasiados factores imprevisibles, sobre todo los factores de la competencia. Parece, sin embargo, que si muchos productos industriales de la primera y segunda generación (1850-1950) han gozado de una piadosa y larga madurez (fase III), haciendo así la fortuna de numerosas empresas negligentes, es cada vez más extraño ver productos cuya carrera natural no se interrumpa brutalmente. La muerte violenta llega a ser la ley del nuevo “medio” económico.

Después de todo, hemos admitido en los párrafos anteriores, que la carrera del producto se desarrolla de una manera imperturbable, como la de un obús que sigue su trayectoria. Haría falta, pues, para captar el fenómeno, cerrarlo provisionalmente en un marco que abstraiga todas las contingencias. Y parece mal, ciertamente, que el obús al que hemos comparado nuestro producto empiece de repente a subir, a descender, a rebotar, a atrasarse, o a marchar de nuevo.

No obstante, pasa esto. Es por lo que hay que comparar más bien la carrera del producto al vuelo de un planeador, que también despegue, se eleva, se mantiene y vuelve a bajar, pero por medio de mil peripecias atmosféricas que son muy parecidas a las de un mercado liberal.

También hace falta matizar lo que hemos expuesto últimamente, y reconocer que la carrera de un producto, cuyas grandes líneas son las que hemos descrito, puede estar afectada por numerosos cambios de velocidad y de alcance que nuestra balística elemental no explica y que están expuestos a verse afectados por un cambio de fase, lo que sólo es un fenómeno accidental y provisional.

Las causas principales de las variaciones coyunturales que trastornan la curva fundamental son:

- Fuera de la empresa y de la profesión: el contexto sociológico, los acontecimientos políticos y las circunstancias económicas
- En el interior de la empresa o de la profesión: el esfuerzo comercial y publicitario, los cambios de precio, las concentraciones.

En el primer caso, la empresa sufre o aprovecha las circunstancias favorables. En el segundo caso, las provoca. Sin embargo, nunca las crea completamente. Pero bajo su influencia, la curva de vida del producto siempre sigue una marcha caprichosa. Estas fantasías hacen dudar del movimiento fundamental, que sostiene, a pesar de

todo, a cada uno de los movimientos accesorios y tomar como una vuelta de la coyuntura un simple cambio de la tendencia. Es necesaria siempre una lucidez para descubrir la razón profunda de los movimientos diversos que el esfuerzo de la empresa no llega siempre a corregir.

2.1.3. LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Una de las causas principales de las variaciones coyunturales que hemos destacado es, sin duda, la evolución cualitativa del producto. Este, en efecto, no puede ser nunca igual al principio que al final de su carrera: se perfecciona constantemente para adaptarse a los deseos de los consumidores y a los progresos de la técnica.

La fase 0 es, según la expresión consagrada, una fase de alta mortalidad. No se tiene en cuenta todavía la calidad del producto, sino el valor de las sugerencias del producto. Echadas a granel sobre la mesa de los investigadores, van apareciendo vacías de interés, irrealizables, demasiado costosas. Una estadística de los Estados Unidos (donde se tienen técnicas de Producción y de investigación muy adelantadas) da a conocer que sobre las 540 ideas de los productos, se estudian realmente 92, que sólo dan origen a 8 productos lanzados al mercado, de los que solamente 1 conoce el éxito.

Los ocho productos lanzados al mercado son aquellos con que la fase I ha comenzado; de donde se deduce que la fase I es una fase durante la cual la fragilidad de los productos es todavía grande, y, en efecto, estos productos no son todavía fuertes para la prueba del consumo. Son el fruto de las reflexiones y de la preparación de los técnicos, de sociólogos y de economistas, cuyos conocimientos son y serán todavía inciertos para alcanzar un éxito seguro. A veces la intención es buena, pero la realización es mala. A veces la realización es buena, pero entonces es la intención la que es mala.

En cuanto al único producto subsistente, es generalmente imperfecto todavía. Los técnicos lo han probado, a menudo se le ha concebido y fabricado con parsimonia, una parsimonia que proviene de la prudencia, pero que no puede dejar de revelar defectos evidentes.

La fase II consagra la existencia en el mercado de un producto que satisface y que, salvo accidentes imprevisibles, no está ya expuesto a la mortalidad de las fases precedentes: el producto funciona correctamente, responde a las necesidades y si todo permaneciese inalterable no sería necesario transformarlo durante el resto de su existencia.

Pero la presión que ejerce la competencia, la evolución de las costumbres de los consumidores, pueden conducir a las empresas a modificar aún un producto que

llega a alcanzar, a través de la fase III, un grado de perfeccionamiento más alto que aquél al que parecía difícil llegar. Los productos competidores que, durante la fase I y II, se encontrasen conforme a sus orígenes múltiples, netamente diferenciados, acabarían pareciéndose los unos a los otros de un modo asombroso. En efecto, lo que parece bueno para unos es también bueno para otros. La desaparición a través del tiempo de las patentes que protegían cualquier particularidad de uno u otro de los productos, acelera este proceso de convergencia.

En fase IV, los productos no cambian o cambian poco. Por una parte, no prometen lo suficiente para que la empresa les consagre nuevos esfuerzos; por otra, no es necesario exponer a los consumidores que son todavía fieles a modificaciones que les desagradarían

2.1.4. LA PLANIFICACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS

Todo producto tiene una vida limitada, por lo que, para asegurar la supervivencia de la empresa, ésta debe planificar el lanzamiento de nuevos productos.

Un nuevo producto puede consistir en:

- una innovación total cuando es nuevo para el mercado y para la empresa,
- en una nueva marca cuando sólo es nuevo para la empresa
- en un nuevo modelo.

Pero, en cualquier caso, la planificación de nuevos productos es un proceso largo y complejo que exige cumplimentar una secuencia de etapas o fases, que pueden identificarse en los siguientes términos:

- Generación de nuevas ideas de productos.
- Cribado de las ideas para la conservar sólo las viables.
- Desarrollo y test del concepto del producto.
- Análisis económico y de la estrategia comercial para el nuevo producto.
- Desarrollo del producto.
- Test del producto: Identificación, aceptación, etc. por sus consumidores potenciales.
- Test del mercado. Características del producto en uso.

- Lanzamiento y comercialización del producto.

2.2. LA POLÍTICA DE PRECIOS

El precio es en muchas decisiones de compra la única información que posee el consumidor, y se convierte entonces en un valioso indicador de la calidad del producto o de la oportunidad de su compra.

De todas las variables que influyen en la demanda de un producto, el precio es la que ha recibido mayor atención por parte de los economistas, especialmente por su facilidad de cuantificación.

Las decisiones referidas a la fijación del precio para los productos y/o servicios comercializados, no debe considerarse como algo independiente de las demás decisiones de la política comercial de la empresa. Así, en la práctica, las estrategias sobre precios son establecidas junto con otras clases de decisiones de marketing.

En el enfoque del problema de los precios, se distinguen las seis etapas siguientes:

- Seleccionar un segmento del mercado a quien la empresa desee abastecer.
- Elegir una imagen de la empresa que ésta quiera tener frente al mercado.
- Establecer una mezcla de variables de comercialización (marketing-mix) donde se incluyen todas las que son controlables por la empresa.
- Seleccionar una política de precios.
- Determinar una estrategia de precios.
- Fijar un precio determinado.

A pesar de la rapidez con que se puede actuar sobre la variable precio, su fijación no es arbitraria ni de fácil determinación y existen diversos factores condicionantes, que pueden clasificarse siguiente modo:

- El tipo de mercado, que puede ser: De competencia perfecta, de monopolio, de oligopolio o de competencia monopolística.
- Los objetivos de la empresa, que se expresan en términos de maximización de los beneficios, de maximización de las ventas, de supervivencia, etc.
- Las múltiples partes interesadas, es decir, los intermediarios, los accionistas, los trabajadores, los proveedores, los competidores, la sociedad en general, etc.

- Las interdependencias de las demandas respectivas de los productos de la línea, debiendo tenerse en cuenta las relaciones de complementariedad o de sustitución entre los productos.
- La interacción de los medios de acción comercial, especialmente la publicidad, que en ciertos casos puede hacer más inelástica la demanda, aunque en otros se ha observado que incrementa la sensibilidad de la demanda. La publicidad disminuye la sensibilidad hacia el precio de venta al por mayor y aumenta la sensibilidad hacia el precio al consumo, debiendo distinguirse entre precio absoluto y precio relativo.
- La dificultad de determinar la elasticidad de la demanda.
- La curva de experiencia del producto.
- El ciclo de vida del producto, sobre todo en las primeras fases, en las que se puede seguir una estrategia de penetración, en función de las características del producto, la elasticidad de la demanda, la competencia y los objetivos empresariales.

2.2.1. MÉTODOS DE FIJACIÓN DEL PRECIO

Se contemplan tres grandes grupos de métodos fundamentales de fijación de precios:

- Métodos basados en el coste y consisten en la fijación de un margen sobre el coste del producto o en el establecimiento de un precio objetivo que proporcione un nivel de rendimiento establecido. El coste de un producto representa normalmente el límite inferior de nuestra oferta.
- Métodos basados en la competencia, que varían según la posición del líder o seguidor de la empresa, la calidad del producto o servicio prestado y la forma contractual de la compraventa (por ejemplo, licitaciones).
- Métodos basados en el mercado, que tienen una fundamentación subjetiva. Los precios se fijan aquí considerando la psicología del consumidor y teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda, lo que permite la discriminación de precios. Se habla así de precios impares o redondeados. La percepción del mercado representa el límite superior de nuestra oferta.

Hay una metodología basada en las estrategias de “océanos azules” (ver bibliografía sobre el libro “Blue ocean strategy” de Chan y Maurbogne) llamada “el túnel de precios”, que fija el precio de nuestros productos haciendo referencia a los precios de mercado de la competencia directa (misma industria) y de las

competencias indirectas, dadas por los productos que aunque tienen “forma” y/o “contenido” distintos, persiguen el mismo objetivo (como una ópera de teatro y una cena en un buen restaurante compiten para que pasemos una noche agradable).

El precio final se calculará fijando un valor del “túnel”, dependiendo de nuestra exclusividad y unicidad, protección por patentes, etc.

3. EL MERCADO

3.1. FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Existen dos tipos de fuentes en Investigación Comercial:

- Las primarias, que se refieren a aquellos datos que se consiguen por primera vez. Se subdividen en cualitativas y cuantitativas, y se verán con detenimiento a continuación.
- Las secundarias, referidas a datos e investigaciones que ya existen (datos que proporcionan organismos públicos, etc.). Estas a su vez, se distinguen en internas y externas, en función de si la información se encuentra dentro o fuera de la empresa.

Al planificar una investigación ha de verificarse el enfoque más adecuado para determinar los métodos que se deben utilizar. Y en ocasiones, es aconsejable utilizar varios procedimientos de investigación diferentes, de tal manera que el resultado de tales técnicas sirva como control mutuo de precisión.

Las aplicaciones de la investigación comercial son innumerables, por lo que las agrupamos en los 12 grandes campos de aplicación que se detallan en el cuadro siguiente. De ellos, vamos a detenernos en los nueve más importantes, que se describen a continuación.

CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL

1. Estudio del producto
2. Análisis de la posición de la marca en el mercado y de la competencia
3. Estudio de los consumidores
4. Estudio del funcionamiento de la red de ventas
-organización de las ventas-
5. Estudio de los canales de distribución

6. Análisis de las estadísticas de ventas
7. Análisis de los costes de distribución
8. Análisis cuantitativo del mercado -mercado potencial y real-
9. Estudios de opinión y de actitudes -análisis cualitativo-
10. Estudio de la publicidad y de la promoción de ventas
11. Estudio de los precios de venta, y
12. Análisis de las tendencias del mercado.

3.1.1. LA INVESTIGACIÓN DEL PRODUCTO

Abarca todas las aplicaciones de las técnicas de investigación comercial orientadas hacia el desarrollo de productos nuevos o hacia la adaptación de los antiguos, con vistas a lograr la máxima aceptación de los mismos entre sus consumidores ó usuarios.

Cabe efectuar dos tipos de análisis básicos en este campo:

- Los estudios técnicos en laboratorio, que se refieren, sobre todo, a la eficacia funcional de las realizaciones y el abaratamiento del precio de coste de producción; y
- el estudio comercial de un producto, que se aplica para desarrollar en el mismo las características que realzan su valor ante el consumidor, tales como son el tamaño, la forma, el color, el envase y embalaje, la facilidad de utilización, etc...

Hay tres aspectos de la investigación del producto que merecen destacarse:

- El concepto y diseño del producto, para determinar las preferencias de los consumidores con respecto a las características físicas del mismo.
- El envase, que constituye un elemento fundamental en la comercialización de la mayoría de los productos de consumo.
- El precio, que se debe determinar a partir del análisis de la demanda del producto; a pesar de lo cual existen muchas empresas que todavía lo establecen en

función de la oferta y suelen pagar caro este error, en los mercados altamente competitivos.

3.1.2. EL ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE LA MARCA EN EL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA

Constituye uno de los campos de la investigación comercial al que las empresas dedican más recursos, dada la importancia operativa que, para ellas, tiene el conocimiento preciso del volumen de ventas de las distintas marcas competidoras de una misma línea de productos.

El propósito del estudio de la posición de las diferentes marcas competidoras es prevenir a la empresa acerca de su posición actual y futura, y existen al respecto tres tipos de estudios a realizar:

- El análisis específico de la posición de la competencia, que permite conocer la proporción relativa de las ventas totales a los consumidores que ha hecho cada marca en una clase de producto determinada, o su situación en la preferencia de los consumidores.
- La medición de las compras de los consumidores, que permite clasificar los datos de dichas compras por mercados o por sectores significativos del mercado.
- Las encuestas periódicas de consumidores, que permiten conocer el porcentaje de individuos o familias que utilizan una marca en particular de un producto, lo que no se corresponde exactamente con las cantidades que se compran de esa marca o producto.

Este es uno de los aspectos típicos que se incluyen en los estudios del mercado propiamente dichos.

3.1.3. EL ESTUDIO DE LOS CONSUMIDORES

Es el más conocido y, sin duda, el campo más universal de la investigación comercial, ya que permite obtener información sobre aspectos tan variados e importantes como:

- Quiénes son los utilizadores del producto, clasificados por edad, sexo, nivel económico-social, etc. o por tipo y categoría de empresa e industria, cuando se trata de productos industriales.

- Quiénes son los distribuidores -identificación- exclusivos o particulares, que tengan una influencia sobre la elección de las marcas o de las especificaciones, y cuál su grado de influencia.
- Cómo se utiliza el producto en realidad.
- Cuáles son las causas de su utilización
- Cuál es la unidad de compra,
- Cuál es la actitud de los consumidores hacia el producto, etc.

El estudio de los consumidores es el estudio del mercado propiamente dicho y con este tipo de estudios se pueden conocer muchas cosas sobre los consumidores y/o compradores del producto, pero no se les puede pedir que digan lo que harán dentro de un año o lo que harán en determinada situación hipotética; porque el consumidor sólo es competente cuando habla de sus propios problemas.

Es, sin duda, el punto de estudio más importante. Por ello, a continuación se describe en detalle su desarrollo, concepto y trascendencia.

Hay tres grandes grupos de resortes que mueven a los consumidores, a los usuarios o a los utilizadores.

- Las necesidades y los deseos.
- Las creencias y los sentimientos.
- Los objetivos personales o empresariales.

3.1.4. EL ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL MERCADO

Una vez visto el comportamiento del consumidor, el análisis cuantitativo pretende conseguir la determinación del volumen de un producto que un mercado dado es capaz de absorber, y sirve básicamente, para la elaboración de los potenciales de venta y de las cuotas de venta.

Así, pues, sus principales utilidades, en líneas generales, son:

- Permitir la comparación entre las ventas de un representante o de un distribuidor, con los potenciales correspondientes.
- Trazar las fronteras que separan las circunscripciones de los representantes.
- Los itinerarios de los representantes.

- La elección de las regiones sobre las que conviene concentrar el esfuerzo de ventas.

Las aplicaciones más corrientes -no únicas- de estos estudios en las diferentes fases de la dirección de la empresa son:

- cuotas totales de ventas;
- cuotas de ventas por zonas;
- cuotas individuales;
- límites de las zonas de venta;
- concentración de los esfuerzos de ventas;
- distribución de la fuerza de ventas;
- distribución de las acciones publicitarias; y
- valoración de la eficiencia de los esfuerzos de ventas y publicitarios.

3.1.5. EL ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Forma parte de los estudios de mercado en sentido estricto y se refiere a los estudios de opinión y de actitudes. En este tipo de estudios se describe y mide el mercado en función de características estándar (sexo, edad, categoría socioeconómica, etc.).

Es fundamental obtener información sobre:

- Quién usa el producto
- qué relación existente entre compradores y consumidores
- por qué los consumidores usan un producto
- cómo se utiliza el producto
- análisis de la tasa de consumo y de la tasa de compra (cantidades típicas de adquisición)
- costumbres y hábitos que afectan al uso del producto
- actitudes de los consumidores

- hábitos de compra de los consumidores
- lealtad hacia las marcas
- Investigación de grupos de consumidores especiales
- encuestas de mercados locales, y
- análisis económico básico del mercado consumidor.

Los estudios de las actitudes y opiniones del gran público, no constituyen más que una parte de este campo, que comprende también el estudio de grupos especiales de consumidores, accionistas, mandos, jefes de empresa y grupos sociales de todas clases.

Así por ejemplo Coca Cola Perú puede estar interesada en lanzar una nueva bebida refrescante a los jóvenes adultos preocupados por buscar el bienestar, lo cual se traduce en el cuidado de la estética y de la salud es decir a personas que se preocupan por diferenciarse, tener un estilo propio y trascender.

3.1.6. LA INVESTIGACIÓN DE LAS VENTAS

En relación con ellas cabe distinguir:

- El análisis de las estadísticas de ventas, cuya fuente de información son los datos registrados de las transacciones de venta, y los datos contables sobre ventas acumuladas en la gestión ordinaria de los negocios. El objetivo es realizar un análisis de las ventas y, eventualmente, de los gastos y beneficios: Por productos o grupos de productos, por regiones, por clientes, por canales de distribución, por vendedores, etc.
- La investigación de la organización y operaciones de las ventas, que ha surgido como resultado del alcance de las modernas actividades de venta, del tamaño y estructura de los departamentos respectivos, y de la mayor complejidad de los mercados.
- El análisis del precio de coste de las actividades de cada vendedor resulta, igualmente, un estudio metódico eficaz.

3.1.7. LA INVESTIGACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

Este tipo de investigación a menudo se hace sinónimo de investigación de mercados, pero tal asociación no es correcta. La distribución es un intermediario entre el fabricante y su mercado.

En este campo hay dos áreas bien definidas:

- El estudio de los canales de distribución -mayoristas y minoristas-, que conduce al gobierno de los centros de comercio y lo realizan tanto los fabricantes como los distribuidores. El primer problema de fabricante es la selección de los canales a utilizar; después habrá de conocer los problemas sobre los cuales deberá centrar su esfuerzo de ventas, con la consideración del porcentaje de negocio que habrá de tener su producto en venta.
- El análisis de los costes de distribución, que suponen, por término medio, aproximadamente el 60/70% (depende de casos, sectores y mercados) del precio final del producto al consumidor; de ahí a que su conocimiento detallado sea fundamental para el fabricante.

Principales Canales que componen el “Sistema de Entrega de Valor”

- **Acceso Individual:** Canales directos e indirectos:
 - Agentes, Distribuidores, VARs (Value Added Resellers), etc.
 - Sucursales y Filiales
- **Acceso Concertado**
 - Agrupación
 - Piggy-back
 - Joint Ventures
 - Trading Companies
 - Concesión de Licencias
 - Franquicias
 - Multinacionales

▪ Off-Shores

El lenguaje universal para definir los términos y las condiciones de ventas entre empresas vendedoras y compradoras se establece en los “INCOTERMS”, siglas que aparecen en cada contrato de venta, sobre todo en la exportación/importación de bienes y servicios.

Una venta FOB, CIF o DDP tiene un único significado, muy claro entre los profesionales, dejando muy claro quien se hará cargo de los 11 tipos distintos de Gastos y Costes que intervienen en una venta internacional, desde el embalaje y la manipulación en fábrica (1) hasta la entrega final en el almacén del cliente (11).

La tabla adjunta especifica claramente que por ejemplo en una venta con un precio en condiciones EXW (Ex Works), el que vende deja claro que el único coste incluido en el precio es el del embalaje y verificación en fábrica, mientras todo el resto será a cargo del comprador.

Por lo contrario, un comprador que exige una oferta con un precio en condiciones DDP, da por sentado que el vendedor tendrá que incluir en el precio de venta TODOS los gastos y costes desde el origen de la mercancía hasta su destino final, incluyendo el pago de las eventuales tasas aduaneras de importación, a parte naturalmente de todos los transportes y seguros intermedios entre el origen y el destino.

INCOTERM	SIGLAS	GTOS EN ORIGEN 1 2 3 4 5					GTOS INTERNAC. 6 7		GTOS EN DESTINO 8 9 10 11					M/T	T/V
En Fábrica	EXW	V	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	G	S
Franco al Costado del Buque	FAS	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	C	M	S
Franco Transportista	FCA	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	C	G	S
Franco A Bordo	FOB	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	M	S
Coste y Flete	CFR	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	M	S
Transporte Pagado Hasta	CPT	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	G	S
Coste, Seguro y Flete	CIF	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	M	S
Transporte y Seguro Pagados	CIP	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	G	S
Entregada en Frontera	DAF	V	V	V	V	V	N	N	C	C	C	C	C	G	LL
Entregada Sobre Buque	DES	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	M	LL
Entregada Sobre Muelle	DEQ	V	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	M	LL
Entregada Derechos No Pagados	DDU	V	V	V	V	V	V	V	V	C	V	V	V	G	LL
Entregada Derechos Pagados	DDP	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	G	LL

GASTOS EN ORIGEN	GTOS INTERNACIONALES	GASTOS EN DESTINO
1. Embalaje y verificación	6. Transporte internacional	8. Gastos de terminal
2. Recogida en fábrica/almacén	7. Seguro de transporte	9. Despacho importación
3. Transporte interior		10. Transporte interior
4. Despacho exportación		11. Entrega en fábrica/almacén
5. Gastos de terminal		

V: Vendedor/Exportador C: Comprador/Importador N: Negociable
M/T: Modalidad de Transporte (G: General, M: Marítimo)
T/V: Tipo de venta (S: a la salida, LL: a la llegada)

3.1.8. LA INVESTIGACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Especialmente orientadas a la concepción, planificación y ejecución de tales actividades, al servicio de la comercialización de los productos.

Los aspectos básicos de aplicación de la investigación en este campo se concretan en:

- La fijación del objetivo específico de una campaña
- la determinación y cuantificación de la población-objetivo a alcanzar
- la concepción y formalización del mensaje a difundir
- la selección y planificación de medios y soportes publicitarios
- la medida de la eficacia obtenida con la campaña, y
- la determinación de los presupuestos necesarios.

A lo que, en el campo de la promoción de ventas, se añaden los análisis específicos para el diseño, gestión y control de resultados de las diversas formas de promoción que pueden plantearse.

3.1.9. EL ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DEL MERCADO

En general, no es suficiente con conocer las situación presente y pasada de la empresa y sus competidores, sino que se hace necesario realizar previsiones, ya que las empresas viven y actúan constantemente en función del futuro.

Así, los estudios de las tendencias del mercado, comprenden todos los cambios de carácter comercial habidos en el mercado de un producto a través de un determinado período de tiempo, y su objetivo es observar e interpretar las situaciones cambiantes y prever las situaciones futuras del mercado.

En este sentido, hay que señalar que prácticamente todos los campos de estudio que hemos mencionado en lo que antecede, pueden dar lugar a la realización de análisis de tendencias.

Las aplicaciones más frecuentes de estos análisis son:

- El estudio de la posición con respecto a la competencia, que adquiere todo su sentido cuando se ha determinado el crecimiento o la contracción del mercado, o, incluso, la evolución de la parte correspondiente a la competencia.

- El estudio del porvenir a largo plazo del mercado de diversos productos, basándose en análisis estadísticos de ventas de la especialidad, completados mediante el estudio de los factores tecnológicos de la evolución (coyuntura técnica).
- El estudio sistemático de las variaciones de la demanda en los mercados sometidos a la moda.
- El estudio de actitudes y opiniones, que son particularmente significativos cuando se observan cambios en el tiempo y que tienen un interés principal cuando la empresa ha preparado programas de acción con vistas a modificar la opinión pública.

3.2. FUENTES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS

En investigación comercial existen dos grupos de técnicas claramente diferenciadas y cuyos propósitos son radicalmente distintos. La distinción clásica de estos grupos ha venido dada por el tipo de información que recogen y por el modo en que se recoge esta información. Los dos grupos de técnicas a los que se hace referencia son:

- Las técnicas cualitativas.
- Las técnicas cuantitativas.

En la actualidad son muchos los esfuerzos que se están haciendo para poder emplear herramientas estadísticas que combinen ambas técnicas. A continuación se exponen los principios fundamentales de estas técnicas de investigación, así como las posibilidades de utilización en la investigación comercial.

3.2.1. Las técnicas cualitativas o subjetivas de investigación.

Como su propio nombre indica, se trata de un conjunto de procedimientos que sólo permiten la consideración y análisis de los fenómenos a nivel cualitativo, pero con gran profundidad. No son susceptibles de tratamientos ni análisis cuantitativos puesto que no pueden soportar el análisis estadístico menos exigente. Sus características son:

- Recogen información a partir de grupos reducidos de personas, no representativos estadísticamente de la población a estudiar.
- Como consecuencia, con estas técnicas no es posible realizar análisis numéricos “cuantitativos o métricos” de las informaciones obtenidas.

- Sin embargo, el diseño de las muestras correspondientes exige representar de alguna manera los diferentes tipos de individuos cuyas percepciones nos interesa analizar.
- Para la recogida de la información se utilizan técnicas psicológicas y/o psicosociológicas que, experimentadas suficientemente en las Ciencias Sociales, se han incorporado al campo de lo comercial, donde hemos de tratar y resolver problemas sociológicos.
- Dichas técnicas permiten abordar y analizar los problemas con gran profundidad, superando el nivel consciente del individuo y entrando en niveles subconsciente e inconsciente.
- Consecuentemente, la interpretación de los resultados se realiza aplicando también técnicas psicológicas y/o psicoanalíticas, que permiten extraer una gran riqueza informativa de gran utilidad en muchos casos.
- Por sus peculiaridades, las técnicas cualitativas son imprescindibles para el conocimiento de aspectos cualitativos profundos y se aplican en estudios de tipo motivacional, generalmente útiles como complemento de estudios cuantitativos previos.

Por lo tanto, en la investigación comercial podemos contemplar las técnicas cualitativas como herramientas de gran utilidad para conocer los problemas en profundidad, sus fundamentos e implicaciones, y para explicar bastante satisfactoriamente el comportamiento de los consumidores. Pero su utilidad es limitada si no se complementa con otras técnicas cuantitativas que permitan el adecuado contraste y objetivación de los resultados obtenidos.

Las principales técnicas cualitativas que se aplican hoy, están generalmente inspiradas en la psicología clínica y, entre ellas, cabe distinguir diversos tipos, cuyas características se resumen en el cuadro siguiente.

PRINCIPALES TÉCNICAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN COMERCIAL:

- Entrevista libre. Constituye la primera aproximación a cualquier problema, especialmente cuando no se tiene un conocimiento previo del mismo, capaz de permitir la elaboración de un esquema de trabajo para la aplicación de otro tipo de técnicas cualitativas que precisan, al menos, un guión de base. Y son de gran importancia como punto de partida y primera aproximación en las investigaciones cualitativas.
- Entrevista en profundidad, verdaderamente no directiva, que ha sido adoptada de la psicología clínica. La entrevista en profundidad, aplicada en investi-

gación comercial, es sensiblemente diferente que la entrevista no directiva aplicada en psicología clínica.

- Entrevista semi-estructurada, en la que se dispone de una guía o cuestionario abierto, es decir, sin respuestas pre-establecidas, pero con las preguntas o cuestiones a tratar ya ordenadas de una determinada manera. Se trata, por lo tanto, de una entrevista muy directiva, de escaso valor en la investigación psicológica, salvo como complemento objetivo de informaciones obtenidas con otras técnicas no directivas, y es una técnica que se sitúa realmente como un puente entre la investigación cualitativa y la cuantitativa.
- Reunión de grupo de discusión libre. Es una técnica de aplicación colectiva y, por lo tanto, una técnica de investigación psico-sociológica (no estrictamente psicológica), que presenta las siguientes ventajas con relación a la entrevista en profundidad:
 - Un grupo, aún formado artificialmente, favorece ciertas conductas espontáneas.
 - La discusión de grupo facilita la toma de conciencia del individuo, ya sea mediante un mecanismo de proyección o bien por la reconstitución de los recuerdos.
 - Permite la constitución de subgrupos y, por consiguiente, la medida de ciertas influencias sociales dentro de la formación y mantenimiento de las actitudes.

Esta técnica, sin embargo, presenta un inconveniente básico, derivado de la dificultad que se presenta a menudo para reunir en una sala, en un día y a una hora determinadas, aquellas personas que, por sus características, son las que nos interesa analizar en ese momento concreto.

Algunos confunden la reunión de grupo de discusión libre con el “brainstorming”, pero lo cierto es que entre éste último y la reunión de grupo de discusión libre no existe comparación posible, ni en cuanto a los objetivos ni resultados.

- Técnicas proyectivas. Pretenden recoger información acerca de los individuos, mediante un proceso indirecto a través de la imputación de sus percepciones a una tercera persona. El individuo tendrá cosas que interpretar aplicando sus propios criterios, y deberá realizar una prospección.
- Técnicas de asociación de palabras. Constituyen realmente uno de los tests que, con material verbal, se aplican para la realización de técnicas proyectivas.

La asociación puede ser de dos tipos: Asociación libre (agrupamiento de palabras que, para el entrevistado, tienen un significado semejante) y asociación controlada (al entrevistado se le marca una palabra concreta denominada objeto-guía y él tiene que seleccionar, entre las demás, aquellas que tengan un significado semejante).

- Test de frases incompletas. Constituye un paso adelante en las técnicas de asociación controlada de palabras, al dotar a estas del sentido que les confiere su integración en una frase estructurada. Con lo que se obtiene también una cierta proyección de las actitudes y percepciones del entrevistado ante los estímulos presentados.

Estos estudios permiten obtener informaciones acerca de asociaciones entre fenómenos y conceptos.

3.2.2. LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS DE INVESTIGACIÓN

Estas técnicas no permiten el análisis profundo de los fenómenos, ya que, para su aplicación se exige un enfoque completamente estructurado en base a los conocimientos existentes sobre las características del problema, obtenidos mediante la aplicación previa de técnicas cualitativas.

Estas técnicas cuantitativas presentan los atributos siguientes:

- Son estadísticamente representativas de la población a estudiar, para lo cual se utilizan muestras adecuadas -de suficiente tamaño- y no distorsionadas, capaces de permitir extraer conclusiones numéricas -cuantitativas- acerca de los aspectos planteados en el cuestionario específico que necesariamente hay que utilizar siempre.
- Por lo tanto, responden a una estricta aplicación del muestreo estadístico.
- Son susceptibles de extrapolación de los resultados de la muestra al universo, con cálculo preciso de los errores estadísticos cometidos.
- Generalmente no permiten profundizar en los fenómenos, salvo cuando se trata de cuantificar los resultados de una anterior investigación cualitativa. Por lo tanto, está clara la necesidad de complementar las técnicas cualitativas -análisis profundo, pero limitado en extensión- con las cuantitativas -análisis amplio, objetivo y estadístico representativo, pero superficial-. Con las primeras se pueden conocer a fondo los fenómenos comerciales y sus implicaciones; con las segundas se objetiva y generaliza dicho conocimiento, cuantificándolo y haciéndolo estadísticamente más seguro y, por lo tanto, más útil para la toma de decisiones en el campo del marketing.

3.3. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN COMERCIAL

La metodología para la realización de una investigación comercial, especialmente concretada en la encuesta, debe seguir ocho pasos básicos siguientes:

- Análisis de la situación, o investigación interna, que supone la realización de una investigación completa de todos los datos disponibles en base a los registros internos de la empresa y publicaciones especializadas.
- Investigación preliminar o informal, en cuya fase el investigador y sus ayudantes conversan con consumidores distribuidores y personas clave de la industria, con objeto de obtener un punto de vista imparcial y llegar a captar el problema, multiplicando así los puntos de vista del mismo.
- Planificación definitiva de la investigación, en la que se establece el procedimiento específico para llevar a cabo la investigación propiamente dicha. Los elementos esenciales para hacer los planes y el orden en que deben ser realizados son los siguientes:
 - Determinar los objetivos específicos de la investigación limitando el estudio a un reducido número de hipótesis de trabajo.
 - Determinar el tipo de datos a recoger, ya sean primarios o secundarios.
 - Establecer las fuentes correspondientes de los datos, es decir, los sujetos de la investigación.
 - Definir los formularios a utilizar en la obtención de datos, así como las correspondientes instrucciones de cumplimentación de los mismos.
 - Determinar el diseño y la naturaleza exacta de la muestra: ¿A quién?, ¿cuántos?, ¿cómo?,... se va a encuestar.
 - Realizar la investigación piloto.
 - Concretar los planes de operaciones y el presupuesto definitivo de la investigación.
- Recolección de datos. Hay que desarrollar el plan sobre el terreno, de acuerdo con los métodos y especificaciones establecidas en el gabinete, para lo cual es necesario seleccionar los encuestadores o entrevistadores más adecuados, formarlos, entrenarlos, supervisarlos y controlarlos constantemente, para garantizar la fiabilidad del trabajo de campo.
- Tabulación y análisis de los datos. Hay que recoger los datos en forma de conclusiones estadísticas y será necesario realizar cinco operaciones básicas al efecto:
 - Revisión de los cuestionarios;
 - Codificación de las diferentes respuestas y complementación con la elaboración de un plan de codificación.
 - Validación o control de la muestra -control de estabilidad o de precisión y de proporcionalidad-;

- Tabulación y tratamiento de los datos obtenidos, a partir de un plan de tabulación previo; y
 - Obtención de conclusiones estadísticas, a partir de las tabulaciones anteriores.
-
- Interpretación de los resultados, a partir de la cual se establece un punto de contacto entre los resultados estadísticos de los hechos obtenidos mediante la investigación y la política de la empresa para llegar a formular las recomendaciones.
 - Presentación de los resultados, que debe hacerse de forma fácil ya que de ella depende mucho la aceptación de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
 - Control posterior, que es fundamental, ya que su objetivo es conseguir que las recomendaciones sean puestas en práctica, con lo cual se contrasta la verdadera utilidad de las mismas.

3.3.1. DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de muestreo supone definir la población, seleccionar la estructura de la muestra (listas, directorios, etc.) especificar la unidad muestral, seleccionar el método de muestreo (probabilístico o no probabilístico), determinar el tamaño de la muestra, diseñar el plan de muestreo y, por último seleccionar la muestra.

Pero, aún habiendo seguido escrupulosamente todas las fases del proceso en toda investigación comercial se cometen errores, que son de dos tipos:

- El error de muestreo, que es debido al procedimiento del muestreo en sí, ya que al analizar sólo una parte de la población se renuncia a un grado de precisión en los resultados. Este error es de fácil cuantificación, y es posiblemente el menor de los errores que se comete en la investigación comercial.
- El error de la muestra, que es debido a otras causas que se pueden producir a lo largo del proceso de investigación -mala aplicación del cuestionario, inadecuación de la selección de encuestados, etc.-. Son errores de mayor importancia que el error del muestreo, y de más difícil cuantificación.

3.3.2. LA CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario es una pieza fundamental de la investigación, por lo que conviene hacer algunas consideraciones básicas con respecto a su metodología. Así, existen una serie de reglas para la construcción de los cuestionarios que han de ser siempre escrupulosamente aplicadas en la investigación comercial:

- Regla 1ª: Las preguntas sobre hechos deben limitarse a la obtención de datos que puedan ser claramente recordados por los entrevistados. No es lo peor que haya cuestionarios sin respuestas, sino que se falseen éstas por quienes pretenden adivinar lo que no pueden recordar.
- Regla 2ª: Los datos obtenidos no deben incluir generalizaciones. Las preguntas, pues, deben limitarse a datos específicos y a sucesos individuales.
- Regla 3ª: El significado de todas las preguntas debe resultar obvio para las personas menos inteligentes incluidas en la muestra. Así pues, las preguntas deben ser enunciadas en el cuestionario de manera clara y directa.
- Regla 4ª: Evitar preguntas dirigidas, que son aquellas que llevan a una respuesta predeterminada, generalmente de signo favorable.
- Regla 5ª: Evitar preguntas demasiado íntimas o que provocan prejuicios personales.
- Regla 6ª: El cuestionario debe limitarse, en la medida de lo posible, a recoger hechos u opiniones, pero no la interpretación de los mismos.
- Regla 7ª: Las preguntas deben ser fáciles de responder en el cuestionario, lo cual exige aplicar una determinada técnica para la construcción del mismo, orientada a facilitar la tarea del encuestador y del encuestado, al servicio de la mayor calidad -veracidad y objetividad- de las respuestas obtenidas.
- Regla 8ª: Evitar las preguntas con más de un elemento en el enunciado, puesto que nunca se sabe a cuál de esos diversos elementos corresponde la respuesta obtenida.
- Regla 9ª: Todas las preguntas deben prever respuestas condicionales. Por lo tanto hay que prever respuestas tipo "no sabe", "sin preferencia", "indiferente", "no contesta" ó "no opina".
- Regla 10ª: Las preguntas deben ser ordenadas en una secuencia adecuada. Se pretende así que en el desarrollo de la entrevista se sucedan unas a otras en un orden psicológico, facilitando las respuestas de los entrevistados con el menor esfuerzo de memoria por su parte.

El cuestionario, pues, constituye una pieza fundamental de la investigación y debe no sólo contener todos aquellos aspectos necesarios para el fin perseguido, sino que también debe responder a un esquema psicológico en cuanto a su elaboración y desarrollo.

3.3.3. LA RECOGIDA DE LOS DATOS: MÉTODOS

Para la recogida de las informaciones en el método de la encuesta cabe destacar en la práctica tres métodos fundamentales: la entrevista personal, la encuesta por teléfono y la encuesta por correo:

- La entrevista personal:

Sus ventajas fundamentales son las siguientes: Se puede conseguir mejor la cooperación de los entrevistados; el cuestionario puede ser más amplio y completo que en otros sistemas -teléfono, correo-; el control de las respuestas es el mejor posible; y permiten obtener datos de clasificación realmente objetivos y fiables.

Entre sus inconvenientes podemos señalar, además del alto coste, condicionado por la dispersión geográfica de la muestra, los siguientes: Influencia a veces excesiva de los entrevistadores; y dificultad de entrevistar a ciertas personas, por imposibilidad de acceder a ellas.

- La encuesta por teléfono:

Entre sus ventajas se encuentra la de su reducido coste y el poco tiempo que es necesario para llevarla a cabo.

Presenta inconvenientes importantes, especialmente relativos a: La limitación a las personas que poseen teléfono; la limitación del cuestionario a pocas preguntas cortas y sencillas; la imposibilidad de ambientación, por ausencia de contacto personal; la dificultad de continuar la encuesta cuando el encuestado adopta una actitud negativa hacia la misma; y la dificultad de obtener buenos datos de clasificación de los encuestados.

- La encuesta por correo:

Entre sus ventajas destaca, al igual que el caso anterior la del bajo coste que supone su realización.

Tiene inconvenientes, derivados fundamentalmente de la dificultad de obtener listas de personas para constituir muestras representativas, del aumento de coste que supone el escaso porcentaje de respuestas que suele obtenerse, y de la imposibilidad de observar las condiciones ambientales.

- La entrevista personal, que es el sistema más habitual y corriente en encuestas con cuestionario estructurado, y el único aplicable en estudios cualita-

tivos en profundidad. Constituye el procedimiento más costoso en la práctica, pero también el más útil.

- La encuesta por teléfono, que es el sistema más rápido y, en ámbitos urbanos, el menos costoso de todos, facilita el contacto en horas y lugares de difícil acceso al nivel personal y, por tanto, no apropiados para otros métodos de entrar en relación.
- La encuesta por correo -postal- que aporta ciertas ventajas sobre el sistema telefónico, permitiendo llegar a un ámbito nacional con un coste relativamente reducido y eliminando la servidumbre de la hora en el contacto -el encuestado lo determina y puede contestar con calma-, además de mantenerse el anonimato si el encuestado así lo desea.

Cada método es especialmente adecuado para un tipo de investigación concreto. En cuanto al método de la observación la recogida de datos debe hacerse siguiendo cinco reglas básicas:

- Asegurarse, previamente, de que las condiciones son favorables para la observación del fenómeno que nos interesa.
- Adoptar una actitud mental abierta, evitando toda parcialidad y prejuicios personales con respecto al fenómeno observado.
- Observar una sola cosa o persona cada vez, para evitar mezclar situaciones.
- Obtener información de todos los hechos esenciales, estando alerta para registrar todas las circunstancias que pueden tener efecto sobre el fenómeno que se está estudiando.
- Registrar inmediatamente las observaciones para evitar olvidos de circunstancias y detalles de interés o, lo que es más grave, anotar como hechos observados -objetivos- detalles que sólo corresponden a la interpretación personal del observador -subjetiva-, tras su esfuerzo por recordar todo lo que ha visto anteriormente.

3.3.4. TRATAMIENTOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En los estudios cuantitativos cabe diferenciar los sistemas clásicos de tabulación de encuestas de los métodos de análisis multivariable.

Las tabulaciones clásicas se aplican a cualquier método de investigación comercial, pero especialmente en el caso de las encuestas, y su resultado final es un conjunto

de informaciones, recogidas y disponibles en un cierto orden pero conocidas a nivel individual.

Pero al responsable de marketing le interesa obtener los datos relativos al conjunto de los individuos interrogados, para cada información específica por separado. Y, para pasar de la situación inicial a esta última, es imprescindible acudir a un proceso de tabulación capaz de, con las entradas disponibles, obtener las salidas deseadas y definidas en lo que se llama plan de tabulación, que constituye la especificación concreta de lo que se quiere obtener.

Entre los sistemas más frecuentes de tabulación clásica, se distinguen los tres siguientes:

- La tabulación simple, que constituye el recuento total de las respuestas del conjunto de los individuos consultados (muestra) a todas y cada una de las preguntas del cuestionario. No hay, pues, estratificación de las respuestas - ventilación por variables significativas- y constituye un mero recuento, el más simple de todos.
- La tabulación cruzada, que constituye una notable mejora informativa sobre la tabulación simple en la medida en que permite, como apuntábamos más arriba, el análisis diferenciado de los resultados para distintas variables, ya sean socio-demográficas, socio-culturales, socio-económicas, de actitud, de estilo de vida, etc...
- Otros sistemas de tabulación de hasta tres variables simultáneamente, que constituyen un intento de mejora en la tabulación de los resultados de ciertas investigaciones comerciales pretendía la incorporación de cruces entre variables, obteniendo así tres y más dimensiones.

Pero la insatisfacción con los resultados de las tabulaciones clásicas ha hecho que surjan métodos de análisis nuevos; los más importantes son:

- Por un lado, los métodos de análisis multivariable, algunos de ellos con incorporación de ciertos modelos matemáticos.
- Por otro lado los modelos matemáticos, contruidos a partir de sencillas relaciones o bien mediante el empleo de complejas relaciones de variables.

3.3.5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y REDACCIÓN DEL INFORME

La última fase del proceso de investigación la constituye la interpretación de los resultados obtenidos, tanto a partir de las tabulaciones como de análisis estadísticos multivariantes. Estos resultados confirmarán o refutarán las hipótesis planteadas, permitirán llegar a unas conclusiones determinadas y podrán poner de manifiesto la necesidad de ulteriores investigaciones.

Es aconsejable que en este trabajo de interpretación se observen las dos reglas siguientes:

- Asegurar una relación lógica y válida entre los hechos y las recomendaciones, para lo cual es necesario apartarse de las deducciones apresuradas -a menudo favorecidas por el deseo de ser espectacular o por el temor de presentar soluciones incompletas- con vistas a la asimilación entre lo que no está probado y lo que es falso.
- Elaborar recomendaciones que tengan posibilidades de poderse aplicar.

Finalmente, el resultado de la investigación se recogerá en un informe escrito, que constituirá el final del proceso investigador.

La persona que redacte el informe debe tener presente que ha de dirigirse a dos categorías de lectores: Los miembros de la Dirección, y los especialistas en investigación social, razón por la cual se utilizan dos tipos de informes, según la persona o personas a quienes se dirijan:

- el informe técnico, muy científico, detallado y completo
- el informe popular, muy operativo que sólo señala los elementos más importantes de la investigación, sus conclusiones y recomendaciones.
- Como complemento de dichos informes, las representaciones gráficas de los resultados tienen gran importancia por su utilidad y aclaraciones que aportan al conjunto de los datos presentados.

4. LA COMUNICACIÓN

4.1. PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN COMERCIAL

Concepto y Objetivos de Comunicación

La publicidad es una eficaz herramienta para estimular la demanda y captar nuevos compradores. Paso a paso vamos a ir deduciendo el lugar y el porqué, de la publicidad. La empresa debe definir una estrategia de comunicación integral para todos sus ámbitos el interno (el de la propia empresa) y el externo (relación entre ella y su entorno), en especial con el mercado, al que se dirige para satisfacer sus necesidades.

Nos veremos obligados, por la materia de nuestra exposición, a desenvolvemos en el ámbito de su comunicación externa, donde se producen sus relaciones con el mercado.

La publicidad es una forma de comunicación pagada, impersonal, hecha por un patrocinador identificado, en la que se presentan ideas, bienes o servicios con el fin de informar, persuadir o aumentar las ventas.

La estrategia publicitaria se establecerá para satisfacer un objetivo comunicacional subordinado al objetivo de marketing, el cual depende del objetivo general de la empresa. La comunicación, por el hecho de perseguir objetivos de marketing, es siempre persuasiva bien sea a corto o a largo plazo. La comunicación de marketing es una de las 4P's, una de las cuatro variables de decisión que tiene la empresa para actuar en un mercado.

Las modalidades que puede adoptar esta comunicación persuasiva son la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, y las relaciones públicas

La función publicitaria puede coadyuvar al logro de diversos objetivos de primordial importancia para la empresa, como sería los siguientes:

- Introducción de nuevos productos.
- Acceso a un nuevo sector de mercado.
- Ampliación de la red de distribución.
- Potenciación de la imagen de la empresa.
- Aumento de las ventas o de la cuota de mercado.
- Apoyo a otras actividades de venta.
- Captación de grupo de clientes a los que el personal de venta no tiene acceso directo.

- Educación del consumidor.

La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje de una persona o entidad a otra, en base a un objetivo prefijado, a través de un determinado medio. Existen diferentes elementos para que la comunicación se efectúe con un mínimo de eficacia.

1.- Emisor. Es la persona, empresa u organización que genera el mensaje. Es la que determina tanto el contenido, como los objetivos del mismo.

El emisor recibe el nombre de anunciante (empresa, persona u organización), transmisor o fuente, que desea comunicar algo para sus propios fines. Costea el mensaje y su eficacia, depende, entre otras cosas, de su credibilidad.

2.- Objetivos del mensaje. ¿Para que se emite mensaje?, ¿Qué se espera lograr con él?

Deben ser establecidos en función de los objetivos de marketing y generales de la empresa. Los objetivos publicitarios que deben conseguir los mensajes han de ser adaptados a la etapa en la que se encuentra el producto respecto al consumidor.

3.- Mensaje. Son las ideas (conocimientos valores...) que componen en sí el conjunto de estímulos que se pretende transmitir al receptor; codificado bajo un conjunto de normas, signos y símbolos, conocidos por el mismo, para su posterior comprensión.

El contenido del mensaje se ve afectado por su contexto, por los anteriores o posteriores mensajes, el espacio, el tiempo y las circunstancias socio-culturales en el que se produce la Comunicación.

4.- Medio. Es el instrumento a través del cual se realiza la materialización del mensaje. En este grupo nos vamos a centrar en los medios de comunicación de masas, a través de los cuales se difunde la publicidad.

Al ser la publicidad parte de la comunicación de masas, su difusión se efectúa a través de los llamados medios publicitarios, los mass media: prensa, radio, televisión, cine y exterior. El medio son los diferentes canales a través de los cuales se difunden los mensajes. Su naturaleza condiciona las características del mensaje, su contenido y forma, así como su capacidad de impacto.

5.- Receptor. Es la persona o grupo de personas que reciben el mensaje emitido. Necesita conocer el código empleado por el emisor, para poder decodificar, interpretar y comprender correctamente el mensaje.

El destinatario de la publicidad es el consumidor (en especial el comprador), que adquiere los productos para satisfacer necesidades. Para que éstos se compren, es

preciso que exista una necesidad estimulada, es decir, el receptor debe estar motivado. Por lo tanto, los mensajes publicitarios deben estimular las necesidades, motivando al público, e induciéndole a la compra del producto.

6.- Interpretación. Es la conversión del mensaje recibido en función de los valores y códigos que maneja el receptor.

Si el receptor no es capaz de interpretar el mensaje de acuerdo con sus códigos y valores personales, éste habrá supuesto un gasto en lugar de la inversión, que debe representar toda comunicación publicitaria.

7.- Efecto. Es el resultado obtenido a través del mensaje; esencialmente: un cambio de comportamiento en el receptor.

Es la respuesta que esperamos se produzca en los receptores, al lograr su convencimiento, como consecuencia del mensaje recibido, una actitud de predisposición favorable a la compra.

8.- Retroalimentación. El receptor, en la comunicación personal que tiene lugar con presencia física del emisor y el receptor, tiene la capacidad de interactuar, de reaccionar al mensaje recibido. El emisor, en consecuencia, puede emitir un nuevo mensaje teniendo en cuenta la respuesta del receptor. A este fenómeno se le denomina “feed-back”. Veremos cómo en la comunicación masiva, el receptor se limita a recibir mensajes. Sus respuestas consistirán en la adopción de una actitud o en la realización de una acción. Investigarlas, analizarlas y valorarlas, nos servirá para adecuar los nuevos mensajes, en función de las reacciones y cambios que se hayan producido en el receptor.

4.2 EL EMISOR DE LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA I. EL ANUNCIANTE.

El proceso de la comunicación publicitaria comienza por la voluntad de un emisor que pretende, mediante la difusión de información que motive, actuar sobre la actitud y/o modificar el comportamiento de compra de los receptores, hacia el producto o servicio que elabora o presta.

Se puede activar con dos emisores: la empresa como entidad o institución y los especialistas a quienes la empresa encarga la elaboración de los mensajes publicitarios. En cualquier caso un objetivo común: modificar el comportamiento del receptor.

La actividad publicitaria de la empresa se puede desarrollar de las siguientes formas: empresas que contratan todos los servicios a agencias de publicidad externas, esta es la forma más extendida; empresas que utilizan agencias externas, pero mantienen una estructura propia para determinados trabajos; “In house-agency” o agencia interna, agencia creada por la empresa anunciante, como compañía independiente; empresas con departamento de publicidad propio, con capacidad técnica

ca y humana, para proporcionar servicios publicitarios plenos. No son aconsejables los servicios plenos dentro de la propia empresa anunciante: por limitaciones técnicas y económicas.

La estructura del departamento de publicidad propio dependerá de las funciones que deba de realizar, y su ubicación está en los propios locales u oficinas de la empresa. Este departamento puede ser independiente, creado para el desarrollo de sus funciones, o no existir como tal en la empresa, y la responsabilidad comunicacional, en especial la publicitaria, recaer sobre otro departamento.

Funciones del departamento de publicidad de una empresa.

Analizar, planificar, ejecutar y controlar la comunicación de la empresa.

- a) Planificar, dirigir y controlar toda actividad comunicacional
- b) Determinar los objetivos publicitarios, en base al mix de comunicación seleccionado, para coadyuvar a la consecución del objetivo de marketing.
- c) Preparar, someter y mantener un estricto control sobre el manejo del presupuesto publicitario.
- d) Estructurar el departamento.
- e) Definir la política a seguir para la elección y contratación de las agencias, socios en comunicación.
- f) Establecer una relación positiva de trabajo con la agencia o con los agentes externos colaboradores.
- g) Mantener contacto con los representantes de los canales de comunicación convencionales y novedosos.
- h) Estar informado de las acciones publicitarias de la competencia.
- i) Verificar los resultados de la comunicación publicitaria.
- j) Observar e interpretar las tendencias creativas.
- k) Proveer al equipo de ventas del material de promoción.
- l) La puesta en marcha de actos públicos, sorteos pruebas deportivas, gabinete de prensa, ferias exposiciones... si no hay departamento de RR.PP.

Estructura del departamento de publicidad.

La organización del departamento de publicidad está condicionada a la importancia que ésta tenga dentro de la empresa; la variedad y complejidad de las funciones que este departamento tenga que desarrollar; y el grado en que asuma estas funciones y responsabilidades, o las comparta con la agencian externa.

- a) Si sus actividades de publicidad son muy sencillas, el departamento de publicidad se concibe jerárquicamente al mismo nivel que el de ventas.
- b) Si su actividad publicitaria alcanza un nivel amplio, se exige una mayor estructura del departamento de publicidad, el cual continúa dependiendo del departamento comercial, pero su autonomía es mayor. El número de personas oscilan entre cuatro y seis y sus actividades se agrupan en secciones especializadas:
 - Investigación. Se encarga de todo lo relativo a confección de estadísticas sencillas (datos demográficos, tirada de periódicos, revistas...), y seguimiento de la publicidad de la competencia. También se encarga del presupuesto, su confección y control.
 - Estudio, elabora trabajos que no exigen medios económicos importantes, realiza la publicidad directa y de punto de venta, para proveer a los vendedores.
 - Secretaría, además de sus trabajos propios, se encarga del archivo general (documentación, fotografía, originales...) y almacena el material de publicidad (punto de venta).
 - Administración, encargada de los pagos y facturación a determinados clientes, cuando se hace publicidad mancomunada.
- c) Si en el departamento de publicidad se desarrollan actividades complejas, el responsable, director de publicidad, depende directamente de la dirección general de la empresa. Mantiene conexiones con el departamento comercial para la consecución de los objetivos y programas. El departamento se encuentra dividido por productos o marcas, cada uno con su “product manager”, sólo de publicidad. Estas organizaciones acumulan personal y trabajo de coordinación.

4.3 El Emisor de la Comunicación Publicitaria II. La Agencia de Publicidad.

Las agencias publicitarias cuentan con una plantilla de profesionales experimentados y especializados en diversas en diversas áreas de actividad, características que les permite aportar al cliente una visión “no comprometida” de sus necesidades y que justifican el alto grado de libertad de que suelen gozar.

La gama de servicios que puede prestar una agencia está, lógicamente, en función de su importancia y de las necesidades del cliente; aunque por regla general suelen comprender:

- 1) Planificación de todo el esquema publicitario.
- 2) Creación y producción efectiva de los materiales publicitarios.
- 3) Inserción de los anuncios y evaluación de su eficacia
- 4) Realización de investigaciones de mercado y prestación de servicios complementarios.

Es interesante observar que, a veces, la relación de la agencia con su cliente llega a ser tan estrecha que la primera asume, de hecho, toda la función de marketing de este último.

Tipología de las agencias de publicidad.

a) Agencias de servicios completos

Aquellas que prestan la mayoría de los servicios tradicionales (creación, medios) o conexos con la publicidad (investigación, relaciones públicas, promociones).

b) Boutiques Creativas.

Agencias especializadas en la realización de uno o varios servicios, sin poder llegar a prestarlos completamente. Con ellas llegó la retribución por honorarios.

c) Agencias pertenecientes a los anunciantes o agencias integradas.

Son propiedad de un anunciante, pero con entidad jurídica y capital independiente.

d) Agencias especializadas.

Por ejemplo, Agencias de Comunicación de Marketing Directo, de Promociones, de Relaciones Públicas y de Patrocinio.

e) Agencias de Exclusivas de Medios.

Constituidas para establecer relaciones entre determinados soportes y los departamentos de medios de las agencias de publicidad y/o las centrales de medios, para la venta en exclusiva de sus espacios publicitarios.

f) Centrales de compra.

Son organizaciones independientes o ligadas a los anunciantes y/o a los medios de comunicación, que se ocupan normalmente de la compra masiva de espacios y tiempos publicitarios a fin de revenderlos a los anunciantes o a las propias agencias. Ofrecen servicios de investigación y planificación de medios.

La tendencia actual de las agencias de publicidad es convertirse en empresas de servicios integrales de marketing. La decisión del cliente en la elección de una agencia se hará en función de criterios tales como los resultados anteriores, la reputación, el conocimiento del mercado, la cartera de clientes, la capacidad de creación y la situación financiera.

Además de estos requisitos previos, para que la relación agencia-cliente sea fructífera, ha de ser estrecha y prolongada. El mantenimiento y desarrollo de esta relación es la responsabilidad del ejecutivo de cuentas que la agencia asigne a su cliente.

En virtud del sistema de tarifas que aplican los medios publicitarios, los principales clientes de las agencias son los fabricantes y distribuidores de ámbito nacional. Los medios de comunicación social suelen establecer dos niveles de precios, aplicándose el más alto a los anunciantes de ámbito nacional y el más reducido a los clientes de tipo local, principalmente comerciantes minoristas. Tradicionalmente los ingresos de las agencias publicitarias suelen provenir de la comisión que les abonen los medios de comunicación.

Situaciones concretas en que la publicidad resulta especialmente eficaz.

- 1.- En la etapa de expansión de las ventas. En el momento de expansión de la demanda inicial de un producto, la publicidad puede generar una aceleración de ese crecimiento.
- 2.- Cuando se pretende diferenciar el producto. La publicidad es un medio inigualable para poner de relieve las características diferenciales de cualquier producto. Las cualidades excepcionales y exclusivas del artículo las que aportan al anunciante los medios más poderosos para la promoción de sus productos.
- 3.- Cuando existen cualidades ocultas. La publicidad es igualmente eficaz cuando algunas de las cualidades del producto no son fácilmente perceptibles.
- 4.- Cuando la motivación emocional predomina. La publicidad tiene una especial incidencia sobre los impulsos y apetencias del público, en especial los relacionados con los sentidos físicos y con los sentimientos del temor, orgullo e identificación social. Mediante la publicidad se facilitan los procesos de creación de imagen, e identificación del consumidor con determinado producto, establecimiento o marca comercial.

5.- Cuando se dispone de fondos suficientes. La publicidad es un servicio caro de modo que sus posibilidades de utilización están en razón directa del presupuesto disponible.

4.4 Planificación estratégica. El Briefing.

El responsable de Marketing debe de conocer cuál es el objetivo que la empresa le ha asignado (ventas y participación en el mercado que se desea alcanzar), y saber a quien tiene que dirigirse (identificar claramente su mercado de consumidores, público objetivo). Todo ello para poder establecer las estrategias (marketing-mix) encaminadas la consecución de dicho objetivo de mercado, en un determinado plazo de tiempo.

Todas las acciones que decida emprender el responsable de marketing, para lograr el objetivo, deben estar fundamentadas en datos básicos (Brief), internos y/o externos a la empresa.

- Por datos internos entenderemos todos los proporcionados por los diferentes departamentos de la empresa, a los estrategias de marketing.
- Datos externos son todos aquellos que se reciben de institutos o empresas dedicadas a la investigación, medios de comunicación y agencias de marketing directo, de publicidad o de promociones. También pueden ser estudios periódicos o puntuales elaborados por el propio departamento, para conseguir unos datos en concreto o averiguar cual es la situación de sus productos en un momento determinado, con relación al mercado, a la competencia o a los consumidores.

De estas listas identificadas y evaluadas, surgen de forma natural y directa los objetivos de marketing, que representan la solución deseada de un problema; o la explotación de una oportunidad.

La información es imprescindible a la hora de tomar decisiones. En el área de comunicación, su responsable necesita información de marketing para establecer el Mix de comunicación adecuado a su objetivo de comunicación.

La información que necesita tanto el responsable de comunicación de la empresa como la agencia de publicidad o empresa de comunicación relacionada con la misma, para el desarrollo de la estrategia, se conoce con el nombre de briefing. Su desarrollo se realiza en tres fases: Copy strategy, estrategia creativa y estrategia de medios.

Briefing

Información necesaria para el responsable de Comunicación de la empresa y para los responsables de la creación y ejecución de la campaña de publicidad. Es la par-

te estratégica y creativa de los datos, que nos permitirán definir los objetivos publicitarios, de forma concreta, medible y cuantificable.

El briefing es un documento escrito, en el que un buen departamento de marketing debe verter toda la información necesaria para clarificar las diferentes políticas comerciales y poder definir lo se espera que consiga la publicidad.

Ha de ser preparado total o parcialmente por el anunciante o por la agencia de publicidad (aprobado por el cliente), aunque normalmente es un proceso mixto anunciante-agencia. Puede haber anunciantes que se limiten a dar los datos que tienen, sin más, y otros, que lleguen a elaborar incluso la estrategia publicitaria, dejando a la agencia la labor de seguirla o analizarla, la creación, ejecución de la campaña y la planificación de medios.

A la agencia le corresponde, analizar el briefing presentado por el cliente, valorar sus datos, ampliar la información si es preciso, así como aclarar sus puntos confusos. Si el cliente no ha elaborado el briefing, es su obligación solicitar toda la información precisa, ampliarla si hace falta, evaluarla, y ordenarla de forma estratégica y creativa, para la consecución de las soluciones comunicacionales. Si el cliente lo ha expresado verbalmente, deberá recogerlo por escrito y por supuesto, revisarlo antes de entregarlo al resto de departamentos de la agencia.

Al resto de la agencia, con el briefing y la estrategia en la mano, le corresponde en equipo, elaborar las posteriores fases estratégicas, que se entienden como más propias de la agencia, es decir, la estrategia creativa y la estrategia de medios, en un timing determinado.

Funciones:

Función operativa, ya que es un guión que permite ordenar la información disponible, para poder analizarla y extraer soluciones comunicacionales .

Función referencial, pues constituye una referencia permanente a la que recurren todos los que tienen que crear y realizar la campaña.

Función persuasiva, permite defender la estrategia ante las personas que tienen la responsabilidad de su aprobación.

Estructura

- a) Lo más corriente es comenzar ofreciendo una visión de conjunto de la situación (Background).

Análisis de la situación actual:

- De la empresa, incluye toda aquella información que permita conocer a fondo a la empresa.
 - Del mercado.
 - Del producto.
 - De la competencia.
 - Del consumidor. Segmentación.
- b) A continuación enumerar los factores claves (“Key Facts”): destacar la información relativa al consumidor (descripción física y motivaciones), al producto (atributos, diferenciación, ciclo de vida, imagen y posicionamiento en la mente), al mercado (competencia) y los objetivos publicitarios.
- c) Listado de los problemas y oportunidades. Seleccionando los relevantes.

Conclusiones a largo plazo:

- Objetivos de Marketing.
- Objetivos de mercado que se pretende alcanzar.
- Definición del plan de marketing y estrategia de marketing.

Conclusiones a corto plazo:

- Objetivos de Publicidad.
- Estrategia de Publicidad. Copy Strategy.
- El presupuesto y timing de ejecución.

Factor clave

La determinación correcta de un público objetivo contribuye a rentabilizar la acción comunicacional del anunciante, permitiéndole actuar con realismo, eficacia y economía.

Definimos el Público Objetivo como el conjunto de personas a las que dirigimos nuestros anuncios. Y lo podremos determinar conociendo el comportamiento del consumidor y conociendo el contexto de su comportamiento de compra.

La empresa prepara un informe amplio con los problemas que según su punto de vista, tienen su producto, servicio, marca, etc., y que debe resolver la agencia. La empresa muchas veces está mediatizada y tiene una visión parcial o limitada de su caso.

La agencia puede analizar este problema, en función del resto del mercado y por lo tanto, puede encontrar la respuesta adecuada. en esta etapa previa, vital para el desarrollo de la campaña, es esencial que haya un trabajo bidireccional.

4.5 Estrategias de comunicación publicitaria.

Fijado el objetivo del anuncio, un buen mensaje debe captar la atención; despertar el interés; suscitar el deseo e invitar a la acción.

La estrategia publicitaria se define con el objeto de traducir de forma comprensible a nuestro público objetivo, los fines comunicacionales de la empresa anunciante.

Es un documento escrito, que debe enfocarse a largo plazo, y se deduce directamente del briefing, si está bien hecho. ha de concretar su objetivo: la respuesta que queremos de nuestro target, es decir, que problema debemos resolver con la publicidad ; y la impresión final (posicionamiento) que deseamos dejar en la mente de los consumidores con nuestros mensajes.

Las fases que componen la estrategia de publicidad son:

- la copy strategy o plataforma de comunicación.
- la estrategia creativa.
- la estrategia de medios.

Conceptos claves de la estrategia de comunicación:

- 1) público objetivo al que nos dirigimos.
- 2) problema . ¿qué necesidad del consumidor resolverá el producto?.
- 3) posición. analizar el posicionamiento decidido para el producto en la mente de nuestro target.
- 4) producto. analizar la descripción completa del producto.
- 5) prioridad , promesa, beneficio. de todos los atributos del producto.
- 6) prueba (“reason-why”). ¿qué pruebas ciertas podemos aportar para demostrar que el beneficio prometido es real?.

Estos seis primeros deben ser definidos por la empresa anunciante y el resto son propios de la agencia de publicidad.

- 7) presentación. demostraciones o usos del producto que deberán necesariamente aparecer, testimoniales...
- 8) punto de diferencia. creatividad. ¿cómo lograr que se nos recuerde más y de forma distinta, y al tiempo que el consumidor se sienta motivado a adquirir nuestro producto.

- 9) plataforma de difusión. ¿qué medios y soportes utilizaremos?¿de que forma?.

Planificación de medios

La planificación de medios es una técnica que estudia la óptima combinación de medios /soportes que responden a unos objetivos previamente establecidos.

La selección de medios depende:

- del presupuesto real disponible.
- de la creatividad desarrollada.
- del alcance óptimo de cada medio del público objetivo.
- de las tarifas y posibilidad de negociación que ofrezcan los medios.
- de las limitaciones legales.
- de la estacionalidad en la distribución de los medios y de sus diferentes soportes (revistas semanales, quincenales, mensuales, anuales...), como el uso que haga de ellos nuestra competencia.
- la presencia de imagen, el color, el sonido, el movimiento y la calidad de reproducción.
- el tipo de producto.
- de los objetivos perseguidos por la campaña.

4.6 La Creatividad

La creatividad en el individuo se sustenta en una base científica, no es un mero producto del azar. es una habilidad que se puede desarrollar a través de la práctica de técnicas creativas y de su aplicación no sólo para la realización de anuncios sino en cualquier actividad cotidiana.

Siempre que busquemos ideas creativas, en el momento en que estas aparezcan, sea cual sea la técnica empleada para ello, debemos anotarlas, para impedir que se nos borren de la memoria. existen dos tipos de técnicas creativas, las denominadas informales y las técnicas organizadas (destacamos brainstorming).

El creativo dispone de diferentes recursos o técnicas para enriquecer el proceso de creación.

- a) técnicas creativas. proporcionan la ayuda precisa para encontrar la idea creativa.
- b) géneros publicitarios o modelos clásicos de creación.- potencian la estructuración del mensaje.
- c) estilos publicitarios. facilitan un valor diferencial a las ideas, dando mayor fuerza expresiva al mensaje.

Géneros publicitarios

1.- problema - solución.

El primer paso para solucionar un problema es detectar que éste existe. Los mostramos sin solucionar, dejando ver claramente, los efectos negativos que se producen al no utilizar el producto en cuestión. También podemos presentar el producto como aquel que no resuelve en su totalidad el problema, pero ayuda a hacerlo mas llevadero.

2.- demostración

Dará lugar a los anuncios llamados cariñosamente “anuncios demo”. La demostración consiste en enseñar al consumidor, de forma clara y explícita, las ventajas racionales del producto, sus características, funcionamiento, aplicaciones prácticas, beneficios...

3.- la comparación

Para utilizar este género hay que tener gran seguridad en el beneficio, para poderlo comunicar como único.

4.- presentador

Se conoce como “busto” “o cabeza parlante”. No goza de muy buena prensa entre los creativos.

5.- testimonial

Son cabezas parlantes, pero que hablan como usuarios del producto. las modalidades son: experto, famoso, persona corriente y personajes insólitos.

6.- trozos de vida

Consiste en reproducir, con la misma fidelidad, situaciones de la vida real cotidiana, en las que se usa el producto.

7.- trozos de cine

Son como partes de una película larga convertidos en spot. pueden ser de acción de suspense, de humor de miedo...

8.- dibujos animados

Venden poco, porque el truco de notoriedad es excesivamente evidente.

9.- superespectáculo

Puede contribuir a posicionar una marca en un contexto de un cierto liderazgo, o reafirmarlo si ya lo tiene.

Estilos publicitarios

Son diferentes maneras de expresar los conceptos. abarcan las modas y las tendencias creativas del momento. el estilo es un valor añadido y diferencial a la idea creativa.

1) informativo-educativo

Es el estilo que se utiliza cuando necesitamos explicar de forma sencilla, aspectos del producto: componentes, formas de uso...

2) emoción

Se recurre a exponer o sugerir situaciones o comportamiento afectivos, con los que el receptor tiende a identificarse, a impulsar emociones.

3) regresivo

Utilizar este estilo es llevarnos a momentos felices y nostálgicos del pasado, de la infancia, juventud, de lugares...

4) música

La música permite segmentar un público determinado sin que el resto se sienta excluido automáticamente.

5) ansiedad visual

Es un paso vertiginoso de imágenes al ritmo musical, que suscita una ansiedad de seguirlas con la vista, tratando de captar su contenido.

6) humor

Éste suaviza el impacto, crea en el público una actitud relajada y receptiva para escuchar y aceptar lo que se está diciendo. Lo mejor es integrar el humor de la calle en nuestras historias de venta. es básico que el humor sea digno, ya que la vulgaridad destruye cualquier marca.

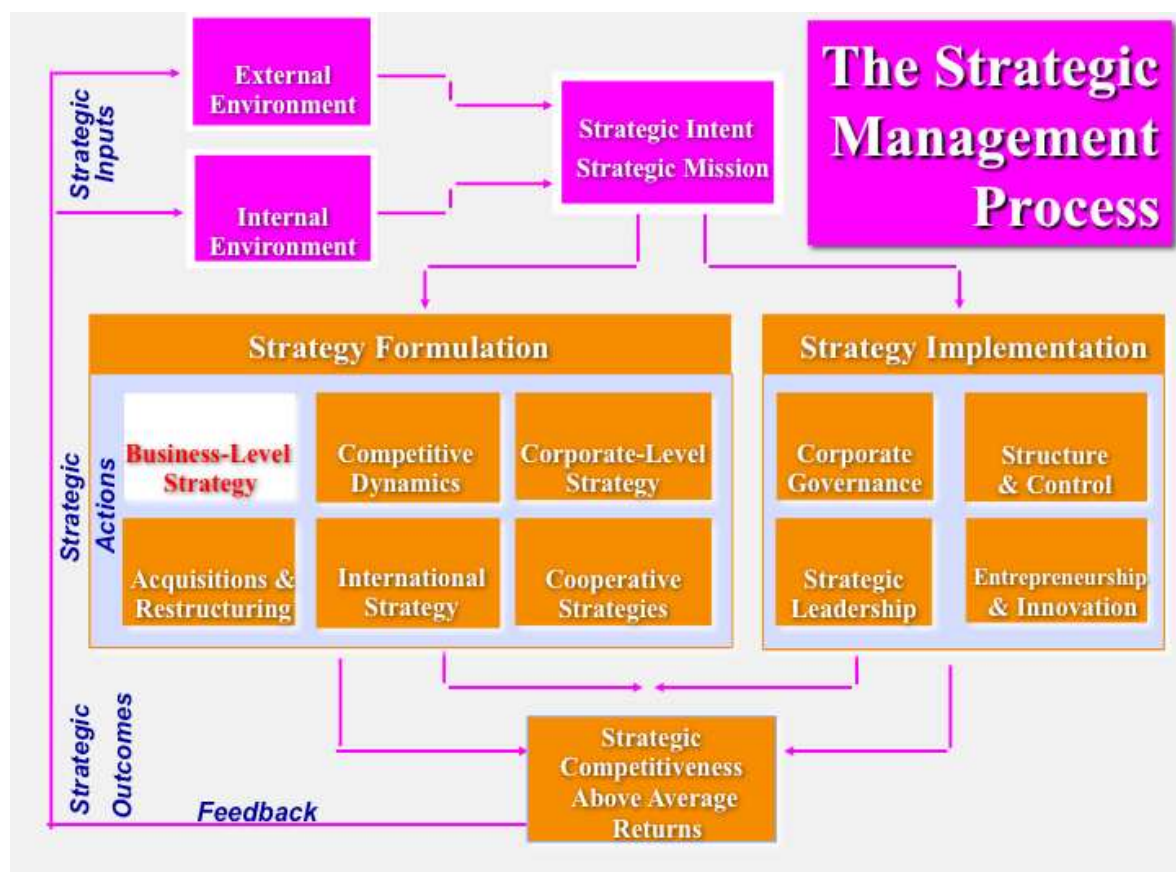
7) fantasía

Se recurre a situaciones o hechos fantásticos, irreales, llamando la atención del receptor.

8) miedo-temor-escándalo

El escándalo y el miedo son dos estados de ánimo frente a los que el negocio publicitario tiene una actitud respetuosa, dado su indudable poder de influencia.

5. EL PLAN DE MARKETING



5.1 INTRODUCCION

El plan de Marketing no es un fenómeno aislado dentro de la compañía, sino que está engarzado en los Planes de Fabricación, Ingeniería, Finanzas y Personal y todos ellos han de resultar congruentes con el plan general de la Dirección o Planificación Estratégica de la compañía.

Desde hace mucho tiempo, la Dirección de una compañía ha tenido la preocupación de establecer una línea de acción y ya en 1916 H. Fayol escribe sobre la importancia de la planificación en el negocio. Pero la llamada de atención con la que se puede decir comenzó un interés más importante por el tema, fue la publicación de David W. Ewing "Range Planning for Management".

Sólo hasta 1970, doce años después del libro de Ewing, se reseñan al menos 36 libros sobre el asunto, en el artículo "Theory and practice of planning" de R.J. Mocker. No sólo estudiosos académicos profundizaron, sino que hombres de negocios

lo pusieron en práctica. Excepto la revolución de los computadores, ninguna otra técnica de dirección se ha extendido tan rápida y completamente.

El Stanford Research Institute, en 1962, la definía como un “medio sistemático por el cual una compañía puede llegar a ser lo que necesita ser”. En 1967 R.H. Schaffer lo llama “un medio para ayudar a la Dirección a ganar un control creciente sobre el destino de la compañía”. Y se llega en 1971 a la definición poética de S.R. Goodman: “Es la manifestación de la decisión de la compañía de ser la dueña de su propio destino... de penetrar la oscuridad de la incertidumbre y proporcionar la luz de la probabilidad”.

No es sorprendente que una compañía después de otra acoja esta fuente de salvación y que, hoy, la mayor parte de las principales compañías hayan adoptado esta técnica. No siempre ha sido bien entendida y aplicada. Muchos programas en planificación consisten en la extensión del Plan operativo anual o en una simple extrapolación del pasado, que es completamente erróneo.

Cuando se aplica rigurosamente, se arranca definiendo o redefiniendo los objetivos básicos y económicos, determinando el perfil competitivo y la panorámica que se quiere dar a la compañía. Se investigan las tendencias del entorno sobre regulaciones gubernamentales, principales tecnologías, significantes oportunidades del mercado, estrategias estimadas y explícitas de los principales competidores y un análisis de las fuerzas y debilidades de la compañía. Entonces se desarrollan los objetivos y se fijan las prioridades. La comparación entre la posición actual de la compañía y la posición deseada, proporciona la estrategia que es preciso seguir para llenar el vacío entre las dos.

Estas estrategias se llevan a un plan y se constituye un programa de acciones.

Desafortunadamente no sucede nada realmente como consecuencia de este plan. Nada sucede sí no se toman decisiones y se acometen las acciones contenidas en el plan. Las acciones son para hacerse y el control, control, control... es el único medio para asegurar su cumplimiento. Hay que añadir la realimentación de la información, algún obstáculo puede presentarse, los competidores no permanecen inactivos, nuevos sucesos pueden acontecer en el entorno, es preciso reaccionar y poner en marcha los planes de contingencias, planes que han debido reflejar los posibles cambios en las tendencias estimadas.

Las acciones deben ser ejecutadas por alguien; por tanto, tienen que estar fijados unos responsables de su ejecución y, para hacer el control de las mismas, es preciso marcar unas medidas de fácil comprobación o, dicho de otra forma, los objetivos tienen que ser medibles, no sólo apreciables cualitativamente.

La simplicidad de lo enunciado, su llamada intuitiva al sentido común, la promesa de resolver los problemas e incertidumbres del directivo, explican sobradamente su rápida extensión en la década de los 60 y principios de los 70. Y, aún más, después de este per-

todo cabría preguntarse cuál ha sido el resultado de su aplicación, pero ha estado tan difundida que, como dice J.W. Taylor, Donovan y Paul en su artículo "The reality gap in strategic planning", no es posible conocer la ayuda que ha proporcionado a las compañías, porque no es posible conocer qué tipo de decisiones se hubieran tomado sin su ayuda.

5.2 SIGNIFICADO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Concepto general

Planificar es simplemente pensar antes de actuar. Los verdaderos planificadores son los ejecutivos que establecen políticas y toman decisiones, siendo lo que llamamos planificación sólo el servicio soporte que ayuda en la elaboración de mejores políticas y adopción de decisiones más efectivas. Un aspecto clave, por tanto, es la esencial unidad entre pensamiento y acción o, lo que es lo mismo, entre planificación y toma de decisiones.

La palabra estrategia dentro del contexto de planificación significa que se está tratando con temas que preocupan e interesan a los altos ejecutivos, que se refieren al medio y largo plazo y que están fuertemente relacionados con el entorno. Adicionalmente lo estratégico es sinónimo de globalidad o visión de conjunto y adquiere importancia en la vida de una institución cuando las acciones que se contemplan:

Llevan consigo la asignación de forma integrada de una porción importante de los recursos de la institución.

Existe gran incertidumbre en cuanto a los resultados posibles.

Una vez puestas en marcha son irreversibles, salvo si se incurre en costos muy elevados.

Hipótesis de partida

Un conjunto de estrategias bien definidas es esencial si una organización pretende ser efectiva.

Las organizaciones son efectivas en tanto en cuanto existe una identidad entre el funcionamiento previsto por la estrategia y el realmente producido.

La puesta a punto de estrategias será tanto más fácil cuanto más haya participado la institución en su elaboración y mejor esté diseñada la organización para soportarlas.

La actual actividad tecnológica, institucional, de nuevos servicios, etc., claramente observable en las telecomunicaciones, hace imprescindible que se preste atención a la planificación estratégica.

PROBLEMATICA DE LA PLANIFICACION

De todas formas, existen problemas en la adopción de estas técnicas, unas internas y otras externas de la empresa. Internamente se da la paradoja de que la misma organización o sistema de valores de la compañía va en contra de esta planificación; cuando ésta se desarrolla para un medio plazo, el sistema de motivación económica o de progresión dentro de la compañía, premia los resultados a corto plazo que pueden poner en peligro la consecución de los objetivos a medio. La rápida promoción de estos brillantes ejecutivos les impide ver el resultado de esta gestión a corto plazo y, aún más grave, puede incluso no importarles.

Desde el lado externo la problemática es grande. De 1960 a 1973 el crecimiento se desarrollaba con ondulaciones; una media bien estudiada podría extrapolarse para predecir el futuro, pero en estos últimos años y en los próximos que se vislumbran, el cambio impera en valores tan extremos y fluctuantes, que a los expertos les resulta difícil predecir con variaciones del 200 ó 300%.

De 1960 a 1973 los factores del éxito en las decisiones estaban, como dice el Dr. Kami, en un 80% en la empresa y en un 20% en el entorno. Hacia 1973 la situación cambió y la proporción de los factores del éxito pasaron a estar en un 30% en la empresa y un 70% en el entorno y, precisamente, el factor externo es mucho más inmanejable.

Hacia 1996 el desarrollo económico mundial entró en una fase relativamente estable hasta nuestros días, como consecuencia del crecimiento continuado, aunque moderado, de los países que lideran la economía. Eso sí, con muchas dificultades, por la estabilización e incluso retroceso económico de otros muchos países. Y no sin alteraciones y sustos, como la llamada Guerra del Golfo, o las caídas de las Bolsas por el efecto “burbuja tecnológica” a principio de 2000 a final de 2007, con más frecuencia que la deseada por los inversores.

Sin embargo, hay pocas alternativas a la hora de seleccionar una técnica que nos conduzca al éxito. Concretándonos al Plan de Marketing anual, en ese corto plazo está la fuerza que disminuye la incertidumbre del futuro, de ese inmediato futuro. De ese plan resulta una sistemática para la toma de decisiones, para la cumplimentación de acciones, para el control de su seguimiento y para la elaboración de cambios cuando las circunstancias lo aconsejen, que puede llevarnos con más seguridad que otros sistemas a la consecución de las metas establecidas.

En definitiva, si no eliminar, si se puede minimizar alguno de los problemas operativos.

Por otro lado, los expertos de la planificación no dejan de insistir en que además: “El verdadero valor de la planificación está unido al proceso de crear el Plan, tanto como en el Plan en sí mismo”.

5.3 DEFINICION DEL PLAN DE MARKETING

“La planificación de marketing es el proceso mediante el cual las empresas asignan sus recursos a los objetivos y oportunidades de marketing”.

Otras definiciones que describen mejor el proceso del plan de marketing son las siguientes:

“Planificación del marketing es la función selectiva de hechos, y supuestos de futuro que permiten prever y proponer las actividades necesarias para conseguir unos objetivos de marketing previstos”.

O bien:

“La planificación de marketing consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la empresa deberá afrontar en el campo del marketing, enunciar unos objetivos, y obtener unas líneas de acción que supongan una combinación de los medios disponibles y de las políticas establecidas para la consecución de aquellos objetivos”

En estas dos últimas definiciones están contenidas todas las etapas que hay que cubrir en el plan de marketing y que estudiaremos en el siguiente capítulo.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA PLANIFICACION DEL MARKETING

Las principales ventajas e inconvenientes de la planificación del marketing, son las siguientes:

Ventajas:

1. Obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y futuro en la empresa y el mercado.
2. Proporciona a la empresa, y al departamento de marketing la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas.
3. Permite una mejor asignación de los recursos y una mejor coordinación de los recursos humanos del departamento de marketing y por tanto de la empresa.
4. Permite estar preparados para reaccionar más eficazmente ante cambios repentinos de mercado o acciones de la competencia.
5. Provoca un mayor sentido de participación de las responsabilidades entre las personas involucradas.

A tener en cuenta:

La planificación de marketing exige tiempo y esfuerzo: mayor cuanto mejor sea la planificación.

Consecuencia de lo anterior, la planificación lleva consigo un coste.

Se corre el grave riesgo de hacer una planificación rígida es decir, no ser flexible ante cambios que exigen retoques más o menos sustanciales, dificultando la adaptación al cambio.

TIPOS DE PLANIFICACION

Los planes dentro de la empresa los podemos clasificar con arreglo a diferentes criterios:

Según el período de tiempo a que hace referencia el plan en:

- Planes a largo plazo.
- Planes a corto plazo.

Según el área de aplicación dentro de la empresa en:

- Planes globales.
- Planes parciales.

De la combinación de ambos criterios surgen los cuatro tipos de planes más característicos dentro de la empresa:

- Planes de la Empresa a largo plazo o Plan Estratégico
- Planes parciales a largo plazo (Plan de Marketing, etc.)
- Plan anual de la Empresa
- Planes anuales parciales (Plan de Marketing, etc.)

Plan de la Empresa a largo plazo

Comprende y desarrolla los objetivos, planes y estrategias que servirán de guía a la empresa en los próximos años. El plan a largo plazo contempla a la empresa como un todo coordinado y orientado a un fin. Este plan es la base y el término de referencia tanto del plan anual de la compañía como de los planes parciales; todos estos planes están subordinados al plan de la compañía y desarrollan los objetivos y estrategias de éste.

El tiempo al que se refiere el plan a largo plazo es de varios años; la duración más común es de cinco años.

Plan de Marketing a largo plazo

Los planes parciales son la ampliación detallada del plan general de cada una de las áreas de la empresa; en estos planes aparecen desarrollados los planes específicos de cada división o departamento. Uno de estos planes parciales es el Plan de Marketing.

En el plan de marketing a largo plazo se detallan las funciones y responsabilidades que el departamento de marketing asumirá dentro del plan general de la compañía,

indicándose las líneas generales en que los recursos de marketing se distribuirán (qué nuevos productos se lanzarán al mercado, qué publicidad se hará para cada marca, etc.).

Plan anual de la Empresa

Cada año la Empresa prepara su plan operativo; este plan deberá estar integrado en el contexto del plan de cinco años de la compañía. De ahí la importancia de los planes a largo plazo, ya que de no existir estos, los planes anuales se convierten en una serie caótica de medidas para solucionar sobre la marcha los problemas o crisis que van surgiendo, sin que se dé una progresión orientada y armónica en la marcha de la empresa.

El plan anual desarrolla en detalle los objetivos que la empresa persigue, con qué recursos cuenta para conseguirlos y de qué forma van a distribuirse esos recursos.

Plan anual de Marketing

En este plan se detalla el papel que el departamento de marketing va a desarrollar en el ejercicio anual de la Empresa.

El plan anual de marketing se divide en una serie de subplanes de acuerdo con las funciones específicas del departamento (plan de ventas, plan de publicidad, etc.). En cada uno de estos planes se fija detalladamente los objetivos específicos en cada área, los recursos con que se espera contar para conseguirlos, y de qué forma y en qué momento se van a ir aplazando, así como las personas responsables de llevarlo a cabo; también se fijan los controles para el progreso del plan con el fin de detectar las desviaciones que se vayan produciendo.

En las páginas siguientes, estudiaremos en profundidad cómo se elabora el Plan de Marketing. Ahora únicamente señalaremos que el Plan de Marketing es un documento que puede estar mejor o peor elaborado; pero la base del éxito del plan radica fundamentalmente en la capacidad y el entusiasmo que pongan en su gestión las personas encargadas de llevarlo a cabo.

5.4 FASES DEL PLAN DE MARKETING

INTRODUCCION

En la elaboración del Plan de Marketing debe seguirse un proceso sistemático; este proceso consta de una serie de etapas que deben cubrirse secuencialmente. Cada una de estas fases o etapas puede definirse con una pregunta concreta a la que debe responder cada una de las fases del plan.

El siguiente cuadro puede ayudar a resumir todo el proceso que, evidentemente, no es automático ni fácil y que envuelve, tanto oportunidades como riesgos. Todo obstáculo lleva unida una oportunidad, que hay que descubrir y existe un riesgo que hay que valorar y encontrar el medio de vencer o disminuir.

ANALISIS DE LA SITUACION	¿Dónde estamos? ¿Por qué? ¿Estamos orientados al cliente o a la producción? ¿Cuál es nuestra posición en el mercado y cómo son nuestros productos? ¿Cuáles son los objetivos globales de la Empresa? Entorno: mercado, economía, tecnología, regulaciones, competidores: fuerzas/debilidades.
PRONOSTICO	¿Hacia dónde vamos si no tomamos ninguna acción correctora?
OBJETIVO	¿Hacia dónde debiéramos ir a corto, medio y largo plazo? ¿Deben ser cuantificables y comparables? ¿Prioridad?
ESTRATEGIAS	Contando con los medios disponibles o realistas que tenemos ¿Cuál es la mejor forma de alcanzarlos?
TACTICA	Acciones precisas a realizar: por quién y cuándo.
CONTROL	Medidas para el seguimiento.
REALIMENTACION	Vigilancia continua de las variables internas y externas.

Estudiaremos a continuación cada una de estas fases.

FASE PRIMERA: ANALISIS DE LA SITUACION

1) Diagnóstico de la empresa.

El proceso de planificación comienza con el análisis de la situación actual de la empresa en el mercado, así como de las causas determinantes de esta situación, este análisis consiste en una recopilación sistemática de los datos tanto internos como externos de la empresa que sean “relevantes”, y el análisis y evaluación de dicha información.

Por tanto en la fase de diagnóstico podemos distinguir:

Recopilación de información externa e interna.
Análisis y evaluación de la información recopilada.

El éxito de las decisiones se basa en una buena información de partida; cuanto mayor y más exacta sea ésta, menor será el riesgo de la decisión.

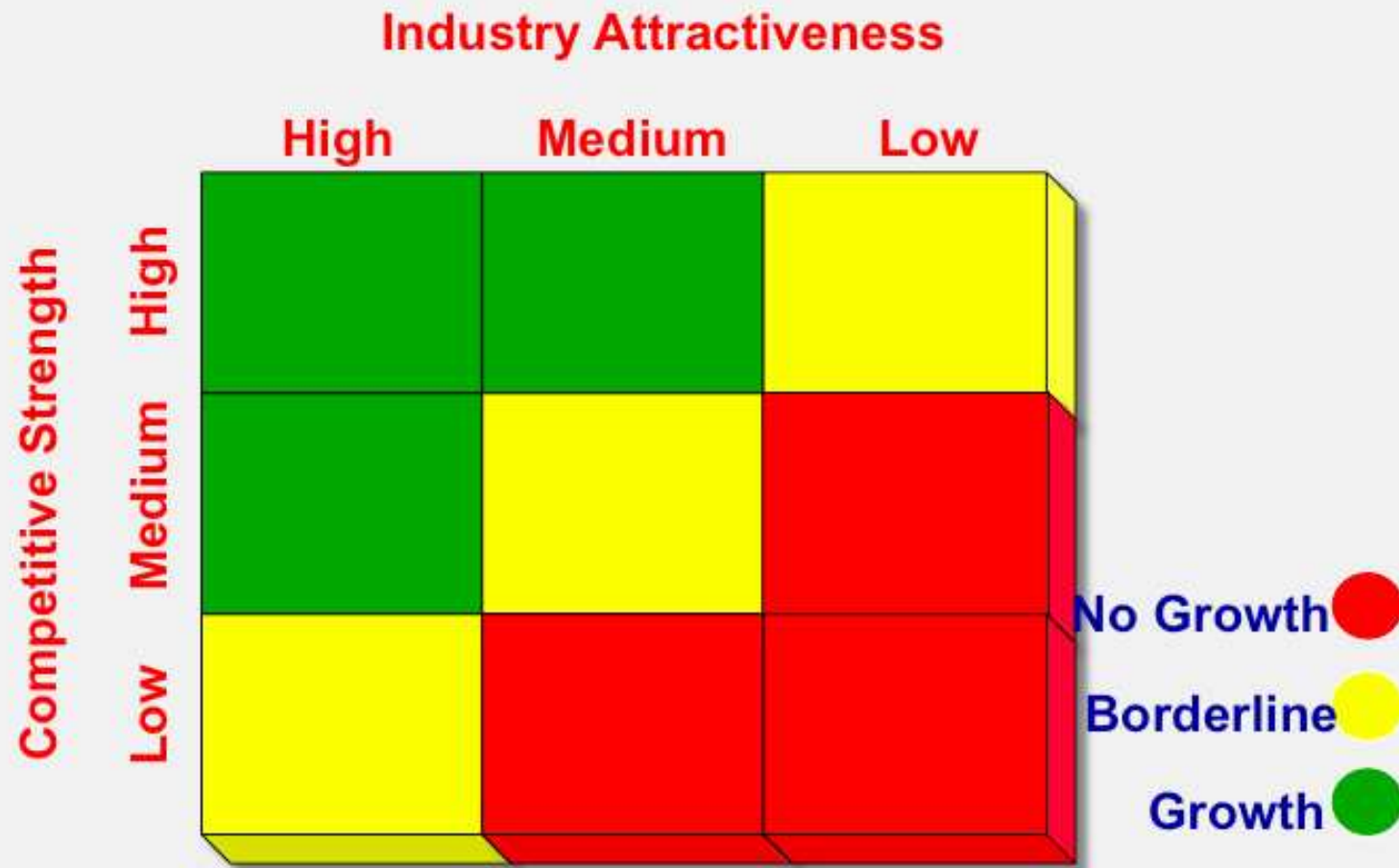
El resultado de esa evaluación deberá comenzar por expresar de forma explícita y separada las fuerzas y debilidades de la empresa. Extremos que hay que tener presentes para acometer la consecución de los objetivos que se formulen. En forma escrita.

Desde finales de los años 50 el Boston Consulting Group formuló unas recomendaciones estratégicas a partir de la situación de la empresa en una matriz Empresa-Sector. La posición en la matriz de los diferentes negocios de la empresa, su estudio y posterior recomendación constituyen la técnica que ha venido llamándose Análisis del Portafolio y que se ha hecho imprescindible hoy en día para dar una idea general de la estrategia a seguir por la empresa.

En la figura 3 se puede ver una representación típica. En abscisas se marca el “Atractivo del sector”, entendiendo por sector el conjunto de cualidades y parámetros de medida de todos los competidores. La “Posición de la empresa” se marca en las ordenadas. La matriz se divide en 9 zonas que se agrupan en cuatro áreas, con las letras A, B, C y D (con el significado que luego se dirá). Y en el sentido creciente, o de las flechas, quedan los calificativos “Bajo”, “Medio” y “Alto” para las dos coordenadas. Obsérvese que el B.C.G. utiliza el 2º cuadrante de unos ejes de coordenadas normales.

Para calificar o medir el grado de “Atractivo” del sector o de “Posición o Fuerza” de la empresa, no hay nada definitivo, pues depende del tipo de empresas y productos. Sin embargo, de forma orientativa, se puede dar la figura siguiente, que naturalmente habrá que adaptar a la situación de cada caso. En función de la preponderancia de los factores, al analizarlos, en la calificación Alta, Media o Baja (en su conjunto), se fijará la posición de la empresa, en una de las nueve áreas, en la forma habitual de un círculo. Si se examina más de un negocio tienen que ser los círculos de un diámetro proporcional al volumen del negocio que representan para tener una idea comparativa de su importancia. El sector rayado se traza proporcionalmente a la participación en el mercado.

Evaluating Opportunities



PATRON PARA MEDIR LA ATRACCION DEL SECTOR			
FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
- CRECIMIENTO MERCADO VERSUS ECONOMIA - TAMAÑO DEL MERCADO - COMPETIDORES - TECNOLOGIA - CAPACIDAD DE PRODUCCION - REGULACIONES - MARKETING	- MAYOR - MAS GRANDES QUE... - POCOS - NUEVA - INSUFICIENTE - ESCASAS - POCO DESARROLLADO	- IGUAL - MEDIO=A - ALGUNOS - MADURA - EQUIPARADA - SOPORTABLES - MEDIO	- MENOR - MAS PEQUEÑO QUE.... - MUCHOS - OBSOLETA - EXCESIVA - MUY ESTRUCTAS - GRAN DESARROLLO

PATRON PARA MEDIR LA POSICION DE LA EMPRESA			
FACTORES	ALTA	MEDIA	BAJA
- CRECIMIENTO MERCADO VERSUS ECONOMIA - PARTICIPACION MERCADO - TECNOLOGIA - MEDIOS FABRICACION - BENEFICIO - MARKETING	- MAYOR - ENTRE LOS LIDERES - COMO LOS LIDERES - BUENOS - ALTO - MUY DESARROLLADO	- IGUAL - MENOR PRIMEROS - MENOR PRIMEROS - ACEPTABLES - MEDIO - INFERIOR A LOS LIDERES	- MENOR - ESCASA - ESCASA - POBRES - BAJO - POCO DESARROLLADO

Las estrategias recomendadas para los negocios que caigan en cada área son:

Area VERDE

La posición de la Empresa es fuerte en un Mercado, sector, muy atractivo. Se debe mantener esta posición a ultranza mientras siga el atractivo del Mercado. Recomendación: **Invertir**

La posición de la Empresa es mediana o alta, según el cuadro, en un sector de atractivo alto o mediano, respectivamente. Se puede considerar una situación buena de partida para las acciones que se emprendan. Si existen varios negocios es probable que no se disponga de recursos para todos. Recomendación: Invertir selectivamente.

Area AMARILLA

La posición de la Empresa va de alta a baja, igual que la atracción del mercado. Estamos en una posición de riesgo controlado. Recomendación: Invertir selectivamente y realizar ganancias selectivas.

Area ROJA

Representa las más desfavorables posiciones de la Empresa así como las de atractivo más bajo del sector. Puede intentarse recoger los posibles beneficios residuales. Recomendación: Cosechar y abandonar.

2) Análisis del entorno.

En todo diagnóstico tanto para el plan a largo plazo, como para el plan a corto plazo se deben tener en cuenta los siguientes elementos.

En el área central se indica el fin primordial de toda Empresa (excepto las no-lucrativas), alrededor de la cual giran los medios y factores existentes.

A continuación están los medios de que dispone la empresa: Finanzas, Personal, Producción, Dominio del mercado. Tres internos y uno externo que representa la aceptación que nuestros productos y servicios tienen en el mercado.

Hay que tener presente que los parámetros que siguen se caracterizan por:

- Interrelación entre ellos.
- La variación de un factor influye en los demás.
- Cambio continuo.
- Necesidad de realimentación.
- La información cambia las acciones emprendidas.
- Necesidad de visión global.

La siguiente área representa los factores dependientes de la Empresa. Por ejemplo: “clientes” significa los que hoy están comprando a la Empresa, no a todos los clientes potenciales que existen en el mercado, o también, “produc-

tos” se refiere a los que está comercializando la Empresa no a todos los que abastecen el mercado.

Finalmente están los factores externos que se van a considerar a continuación.

A) Entorno socioeconómico

. Factor demográfico

La evolución de los datos demográficos son la base para muchos estudios de mercado y el punto de partida para hacer un buen pronóstico de su evolución futura. En cada caso habrá que estudiar los datos más relevantes, es decir, aquellos que puedan tener una influencia sobre nuestro negocio. Fundamentalmente serán:

Tamaño y densidad de población.

Estructura de la población:

Edades

Sexo

Tamaño de la familia

Distribución geográfica

Evolución de la población activa (por sectores, ramos de actividad)

. Factor económico

Frecuentemente la explicación de la marcha de un producto sea debida a la correlación que tiene con la evolución de este factor, por ejemplo el índice de inflación influye de forma negativa en el consumo de productos superfluos, o fácilmente sustituibles.

Los factores más importantes a considerar serían:

Evolución de la renta nacional

Distribución de la renta

. Regional

. Sectorial

. Personal

Distribución del gasto familiar

Índice de coste de la vida, etc.

5.5 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES DEL MARKETING-MIX

Se trata en este apartado de analizar la posición nuestra y de la competencia en los siguientes factores:

. De las ventas

Una vez conocido el tamaño del mercado total y su evolución debemos analizar la evolución de nuestras ventas y de las de la competencia así como las causas

que han motivado esa situación. Los parámetros a analizar varían de una empresa a otra; una lista indicativa puede ser:

- Ventas por área geográfica
- Ventas por período (semana, mes, etc.)
- Ventas por canales de distribución
- Ventas por tipo de cliente

Así como la combinación de estos factores.

. De la distribución

Debemos analizar la evolución de nuestras marcas y de las de la competencia en cuanto a su presencia en cada canal de distribución y de la intensidad de la misma, es decir:

- Distribución numérica por canal
- Distribución ponderada por la importancia de esos establecimientos en relación a la clase de producto
- Fuera de stocks
- Rotación de las marcas por canal

. De los precios

En este apartado se debe analizar la evolución de:

- Precio de venta al público de nuestras marcas y las de la competencia
- Precios de venta a los canales de distribución

Márgenes concedidos a los comerciantes:

- Descuentos utilizados por nosotros y la competencia
- Formas de pago empleadas

. De la publicidad

Sobre la publicidad debemos conocer:

- Evolución de la inversión en publicidad del mercado en estudio
- Evolución de la inversión para cada una de las marcas
- Medios y soportes utilizados
- Análisis de los mensajes usados por nuestros competidores
- Eficacia de la publicidad, tanto la nuestra como la de la competencia

. De las promociones

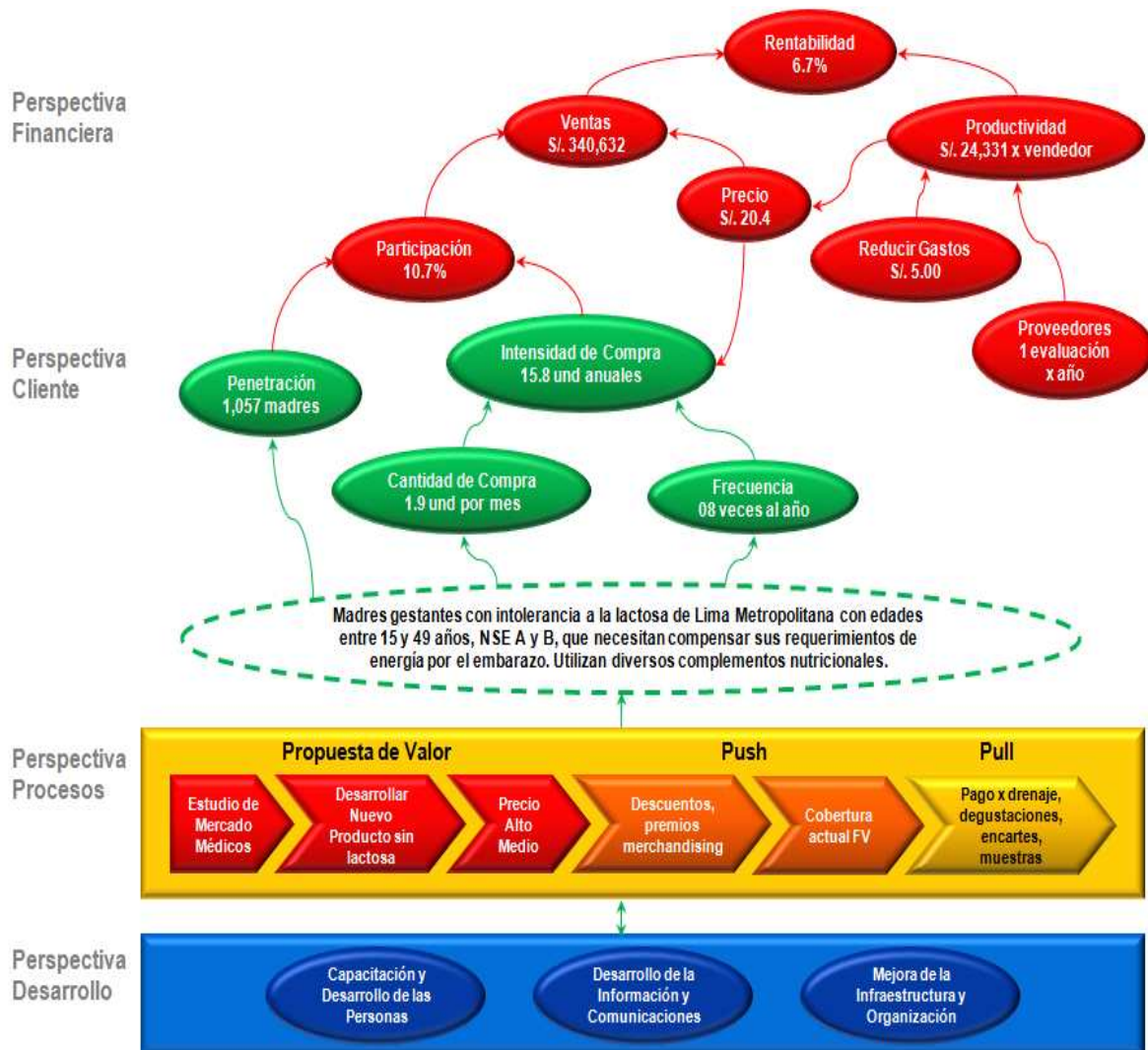
Si en el mercado que estamos analizando, las promociones son relevantes deberemos analizarlas estudiando los siguientes elementos:

- Evolución de la inversión del mercado en promociones

Análisis de las promociones tanto propias como de la competencia
Análisis de la eficacia de las mismas

Todo ello distinguiendo entre las promociones dirigidas al consumidor, de las dirigidas a los canales de distribución.

EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



5.6 ANALISIS DEL CONSUMIDOR

Una parte importante de esta fase es el estudio del consumidor. Un buen plan de marketing debe basarse en un conocimiento profundo del consumidor.

Los puntos fundamentales a estudiar son los siguientes:

Estudio de las necesidades de los consumidores (segmentación)

Conocimiento prueba, uso de las distintas marcas existentes

Imagen de cada una de las marcas

Comportamiento de compra en cuanto a:

- . Frecuencia de compra
- . Cantidad comprada por cada acto de compra y en total
- . Hábitos de compra por establecimiento

Hábitos de uso en cuanto a:

- . Modo de usar el producto
- . Cantidad usada
- . Frecuencia de uso

Comportamiento ante los medios y soportes publicitarios:

- . Audiencia de medios
- . Recuerdo de la publicidad

5.7 ANALISIS DE LOS COMPETIDORES

Es importante establecer una ficha para cada uno de los competidores importantes, figura 6. Importantes, por estar liderando el mercado con su volumen de ventas y acciones comerciales, o también por haber surgido agresivamente y estar ganando participación aceleradamente.

Es muy frecuente que no se necesiten más de 6 u 8 fichas de competidores, entre los cuales estará la ficha de la propia Empresa, para un rápido examen comparativo cuando haga falta.

No debe desanimar el número de datos que frecuentemente se dice que no se poseen. Pero haciendo un esfuerzo interno, y a través de proveedores comunes, vendedores de otras empresas, agencias de publicidad, etc., puede irse completando de forma suficiente.

ANÁLISIS DE COMPETIDORES		Línea de producto	
Competidor:			
Datos de	Ventas	% exportación	Beneficio Empleados
Total empresa Línea de producto Otro			
CAPACIDAD PARA	Diseño:		
	Fabricación:		
	Marketing:		
	Finanzas:		
	Recursos humanos:		
FUERZAS:		DEBILIDADES:	
ESTRATEGIA PROBABLE:			

5.8 RESUMEN DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS

Cuando se realiza por primera vez un Plan de Marketing es muy difícil disponer de todos los datos solicitados. Y resulta además prohibitivo en tiempo y dinero obtenerlo. Sin embargo, debe intentarse obtener el mayor número posible de ellos y, eso sí, disponer de una lista de todos los no encontrados o incompletos.

Para las sucesivas veces que se hace el Plan, al menos los inmediatos, no cambian drásticamente los datos del entorno y permite irlos actualizando y completando de una manera más fácil, pero en particular, si se tiene a mano la lista citada arriba, y a lo largo del período se hace hincapié en ir estudiando y averiguando lo desconocido.

Otro aspecto fundamental es que, sea completo o no el conjunto de datos obtenidos, constituyen un volumen considerable que no sería factible leer o analizar a los directivos por la sistemática falta de tiempo que ocasiona hoy en día el ritmo acelerado de los negocios. Al menos no lo podrían hacer todos. Por eso es imprescindible la integración de conocimientos que debe presentar el responsable de recopilar el Plan (no de hacerlo, es misión de todos).

Las hojas de la presentación o recopilación de conocimientos podría ser:

El Portafolio de la empresa

Las fichas de los competidores, empezando por la propia empresa

Una hoja del entorno resumiendo la situación: como por ejemplo, la figura siguiente que muestra la utilizada por una empresa española, que puede adaptarse a cada necesidad propia.

PLAN DE MARKETING

ANALISIS ENTORNO	DESCRIPCION DEL PASADO	PREDICCION FUTURO
MERCADO/CLIENTES	CAGR 2008 2009 MERCADO PRODUCCION INDUSTRIAL IMPORTACION EXPORTACION % CRECIMIENTO REAL MERCADO % CRECIMIENTO REAL PRODUCTO % CRECIMIENTO PRECIOS SEGMENTACION	CAGR 2008 2009
COMPETIDORES	2008 2009 NUMERO DE FABRICANTES NUMERO DE PARTICIPANTES	CAGR 2008 2009

	INDUSTRIA EL LIDER/PARTICIPACION SEGUNDO/PARTICIPACION TERCERO/PARTICIPACION 5 MAYORES/PARTICIPACION	
TECNOLOGIA		
GOBIERNO		
SOCIAL/ECONOMIA		

CAGR: CRECIMIENTO ANUAL MEDIO PONDERADO

5.9 FASE SEGUNDA: PRONOSTICO

La situación en que actualmente se encuentra la empresa y nuestros productos dentro del mercado es consecuencia de una serie de hechos anteriores analizados en la fase previa. El problema que se nos plantea en esta fase es el siguiente: ¿De seguir esta tendencia, en qué situación se encontrará el mercado? ¿Y nuestra empresa y nuestros productos como parte integrante de ese mercado?.

El punto de partida de todo pronóstico es que “El Futuro se puede predecir aunque sea parcialmente”, ya que su origen está en el pasado y en el presente.

Sin embargo el pronóstico no consiste únicamente en extrapolar las tendencias pasadas si no prever qué cambios pueden producirse en el futuro (innovaciones etc.), que puedan alterar esas tendencias.

Un pronóstico debe tener en cuenta una previsión de una serie de variables; señalaremos algunas, quizá las más importantes a título de ejemplo.

Ventas del sector

Todo sector está relacionado con una serie de variables; por ejemplo, la demanda de platos preparados puede estar relacionado con la renta nacional y con la evolución de la población activa femenina.

Estos factores deben ser valorados y tenidos en cuenta a la hora de predecir la demanda futura del producto, construyendo una curva del ciclo de vida del producto.

También la demanda se ve influenciada por las nuevas compras y las compras de reposición.

Las primeras vienen dadas frecuentemente por la posición económica y la aplicación del producto, pero es habitual que después de adquirir un televisor, se compre un segundo y, hasta un tercero, y esto, en todos los productos.

La reposición del producto utilizado largo tiempo para sustituirle cuando empieza a fallar, o para comprar un sustituto de mejores características. En ambos casos no hay un nuevo comprador, no se ha ampliado el número de compradores. Sólo que algunos repiten.

Cambio de necesidades

Hay que tener presente que la satisfacción de las necesidades actuales de los consumidores suelen producir la aparición de otras nuevas, o más complejas.

Desarrollo tecnológico

Estamos viviendo la aceleración de su progreso en prácticamente todas las áreas que origina, entre otras cosas, la bajada de precios constante que hace llegar los productos a una masa creciente de consumidores.

Por otro lado esos nuevos productos van adquiriendo mayor seguridad y comodidad de uso, o nuevas propiedades.

Cambio de la oferta

El número, tamaño y calidad de los competidores cambia y no son pocos los factores que intervienen para ello:

- Para adecuar la oferta a la demanda.

- Por la legislación y cambios económicos.

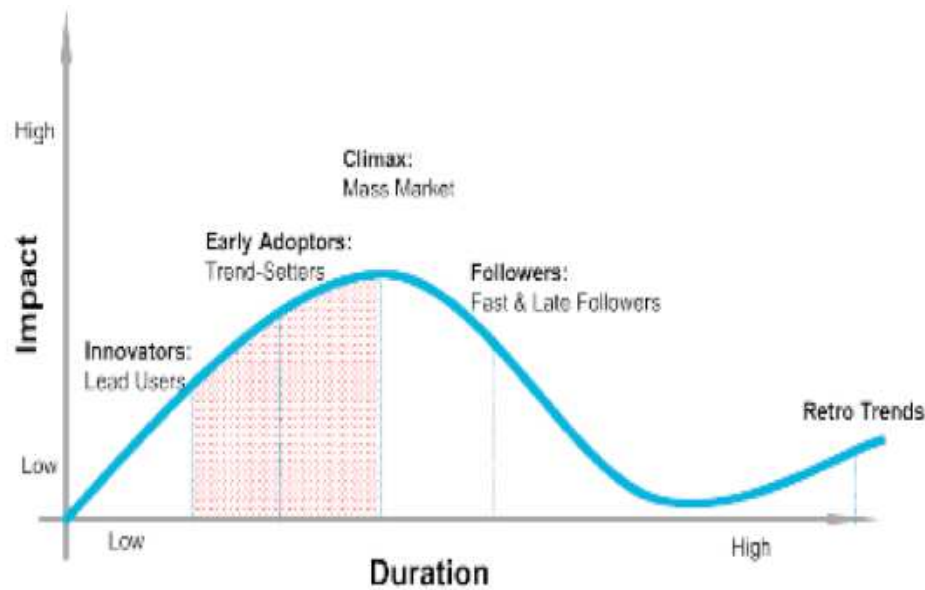
Por la localización cambiante del mercado y su cambio de estructura y necesidades.

- Por la evolución de los medios de comunicación, en particular de la Imagen.

- Por los propios cambios de objetivo y medios empresariales.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

En la figura siguiente se dibujan las 4 fases del ciclo de vida del producto, introduciendo el concepto de tipología de cliente para cada una de ellas. Los “Innovators” son muy importantes para productos de innovación disruptiva: la existencia de estos pioneros permite hacer superar al producto el abismo de la introducción, empujándolo hacia el camino del crecimiento.



5.10 FASE TERCERA: DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

Una vez analizada la situación actual del mercado y de nuestra empresa dentro de él y haber pronosticado su posible evolución, debemos decidir dónde queremos estar en el futuro, por tanto debemos estar en el futuro, y por lo cual debemos fijarnos unos objetivos.

Podríamos definir los objetivos de Marketing como “aquellas metas que la Empresa se propone alcanzar en el área de Marketing y hacia las cuales va a enfocar su atención y concentrar sus esfuerzos”.

Uno de los aspectos más limitados a la hora de formular los objetivos es pensar, a la vez, en los medios necesarios y en las actividades a realizar. Si ya es difícil su fijación, si queremos añadir el esfuerzo creativo de cómo lograrlos, nos lleva a echar un pie atrás, y disminuirlos abrumados por lo que en un momento puede parecer enorme en medios y acciones.

Desgraciadamente no hay normas ni reglas que ayuden a la fijación de objetivos. Los estudios anteriores nos pueden ayudar. Sin embargo, el estudio de la evolución pasada puede llevarnos a reacciones rutinarias y limitativas. Podemos caer prisioneros del pasado.

Hay una limitación intrínseca en el hombre que tenga la responsabilidad de fijarlos, en la que intervendrá su propia experiencia y su imaginación.

Se puede decir que en la fijación de objetivos está presente la experiencia, la técnica (obligación de adquirir los conocimientos anteriores) y la imaginación. Pensemos como símil en una obra maestra de la pintura, no lo sería si le faltara alguna de las tres.

Ya que no se puede enseñar a hacer objetivos, al menos, puede decirse que los objetivos deben cumplir unos requisitos básicos, después de que se hayan fundado en un conocimiento profundo del mercado, y de la situación de la empresa dentro de él:

Deberán ser tan concretos como sea posible, es decir, estar expresados de tal forma que puedan medirse cuantitativamente. Por ejemplo: vender el próximo año 1.500 toneladas de producto A, con unos ingresos de 28 millones de eurs. No simplemente “vender más que el año que viene”.

Deberán ser realistas, o lo que es igual, deberán ser alcanzables, aunque su consecución sea difícil. Cortos llevan a la negligencia, y muy largos al desánimo.

Deberán ser aceptados por todas aquellas personas sobre las que va a recaer la dirección ejecutiva del plan (marketing, ventas, etc.). Por eso es importante que participen, la aceptación entonces es más fácil.

Deberán ser fijados por escrito. La finalidad de este requisito es evitar al máximo, interpretaciones diversas de los mismos, y olvidos inconscientes o malintencionados.

5.11 FASE CUARTA: DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez definido ¿A dónde queremos ir? deberemos dar un paso más, consistente en definir: ¿Cuál es el mejor camino para alcanzar esos objetivos?.

Podemos definir las estrategias como “el conjunto de acciones básicas a través de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, una atracción de los compradores, y una explotación óptima de los recursos”. En la mayor parte de las ocasiones no existe una estrategia única sino varias alternativas posibles para alcanzar los objetivos de marketing fijados. Por ejemplo, para conseguir un determinado beneficio, la empresa puede plantearse una estrategia consistente en:

Desarrollar un nuevo producto de alta calidad, a un precio superior al promedio de los productos existentes en el mercado, junto a una fuerte inversión en publicidad.

O puede definir otra alternativa consistente en:

Desarrollar un producto de calidad media a un precio medio, con una inversión en publicidad no superior a la media de sus principales competidores y con fuerte apoyo promocional.

Por tanto, en esta fase de determinación de la estrategia a seguir podemos distinguir dos etapas:

Elaboración de las posibles estrategias señalando para cada una, las ventajas e inconvenientes y valorando los posibles riesgos y el grado de probabilidad de conseguir los objetivos marcados.

Elección de una de las alternativas. Una vez discutida y evaluada cada una de las alternativas debemos optar por una de ellas.

5.12 FASE QUINTA: FIJACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

También se conoce a esta fase como la fase de fijación de las “tácticas” a seguir. Normalmente podríamos decir que Objetivo es el punto donde queremos llegar, Estrategia el medio (avión por ejemplo) y Táctica el desarrollo en detalle con horarios a utilizar.

En esta fase tratamos de definir qué acciones concretas a realizar en cada uno de los elementos que componen el Marketing-Mix y en los elementos complementarios del Marketing. El conjunto de planes de acción o tácticas recibe el nombre de “Programa de Marketing” o “Plan Operativo”.

El programa es la sección más elaborada del Plan de Marketing, en él vienen detalladas:

- a) Recursos disponibles con los que contamos
- b) Acciones específicas que van a tomarse
- c) Personas responsables de llevarlas a cabo
- d) Momento en que dichas acciones deben tomarse
- e) Valoración y resultados esperados de cada una de ellas

Resumiendo, los planes de acción deben ser fijados, presupuestados y planificados en el tiempo.

Las **Tablas** siguientes muestran los objetivos comerciales y resultados planificados para los primeros cinco años para la venta de un producto en 2 mercados target.

OBJETIVOS GENERALES MERCADO1		MEDIDA	RESULTADOS PLANIFICADOS				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Objetivos de Mktg	Participación de mercado	%	10	15	25	33	40
	Penetración	%	5	8	15	20	26
	Recordación de marca	%	10	20	35	45	55
Objetivos Comerciales	Volumen de ventas	KL	2,800	6,720	21,000	36,960	58,240
	Ingresos por Ventas	N.S.	11,200,000	26,880,000	84,000,000	147,840,000	232,960,000
Rentabilidad	Gastos Variables de Ventas	N.S.	8,400,000	13,440,000	42,000,000	44,352,000	69,888,000
	Margen de Contribución	N.S.	2,800,000	13,440,000	42,000,000	103,488,000	163,072,000
		%	25.00%	50.00%	50.00%	70.00%	70.00%
	Costos Fijos de Marketing	N.S.	1,100,000	950,000	950,000	1,000,000	1,100,000
	Utilidad Operativa	N.S.	1,700,000	12,490,000	41,050,000	102,488,000	161,972,000

OBJETIVOS GENERALES MERCADO2		MEDIDA	RESULTADOS PLANIFICADOS				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Objetivos de Mktg	Participación de mercado	%	5	7	10	16	22
	Penetración	%	82	85	85	90	90
	Recordación de marca	%	30	35	40	40	55
Objetivos Comerciales	Volumen de ventas	KL	301	436	623	1,055	1,451
	Ingresos por Ventas	N.S.	2,103,595	3,052,778	4,361,112	7,388,237	10,158,826
Rentabilidad	Gastos Variables de Ventas	N.S.	751,284	872,222	1,246,032	1,266,555	1,741,513
	Margen de Contribución	N.S.	1,352,311	2,180,556	3,115,080	6,121,682	8,417,313
		%	64.29%	71.43%	71.43%	82.86%	82.86%
	Costos Fijos de Marketing	N.S.	800,000	700,000	700,000	750,000	800,000
	Utilidad Operativa	N.S.	552,311	1,480,556	2,415,080	5,371,682	7,617,313

6. PLANIFICACION

6.1 DIVERSOS PLANES DE ACCION

El número y contenido de los planes de acción puede variar de una empresa a otra, dependiendo del tipo de actividad y sobre todo de la organización interna de la misma.

Los planes de acción de marketing deberán contener todas aquellas secciones de las cuales es responsable dicho departamento, por ejemplo si la planificación de la producción es responsabilidad de marketing deberá incluirse una sección referida a él, si está fuera de su responsabilidad, la planificación de la producción aparecerá en otro plan parcial de otro departamento o división. Pero al menos el Plan de Productos marcará las metas que debe alcanzar la función responsable.

A continuación enumeramos los principales planes de acción y su contenido.

PLAN DE VENTAS

En él se fijarán exactamente, para cada marca, tamaño y variedad:

Ventas en cantidad y valor

Para cada período o ciclo de ventas

En cada área geográfica

Para cada tipo de cliente

Para cada ruta

Los controles a utilizar

Fechas de revisión del plan

Si nuestro objetivo es venderle un bebida refrescante al segmento Limeño de los jóvenes adultos, identificando un mercado potencial de 1,332,558 consumidores, agregándole la cantidad promedio de consumo de 2 sobres al día, durante todos los días de la semana, alcanzamos un mercado potencial de 63'963,000 cajas al año, representando S/. 633'233,700 a valor de mercado (con un precio de venta de 9,9 S/. por caja).

Si estimamos un crecimiento del mercado de un mínimo de 10% para el segundo año y la misma cifra para el tercero y consideramos que el precio será constante, llegamos a la siguiente tabla.

MERCADO POTENCIAL	2009	2010	2011
CRECIMIENTO DEL MERCADO		10%	10%
CANTIDAD DE PERSONAS EN S.O. (MILES)	1,333	1,466	1,612
CONSUMO DIARIO (SOBRES PARA 500 ML)	2	2	2
FRECUENCIA MENSUAL (DIAS / MES)	20	20	20
CONSUMO TOTAL ANUAL (MILES SOBRES PARA 500 ML)	639,628	703,591	773,950
CONSUMO TOTAL ANUAL (MILES LITROS LIQUIDO PREPARADO)	319,814	351,795	386,975
CONSUMO TOTAL ANUAL (MILES CAJAS X 10 SOBRES)	63,963	70,359	77,395
PRECIO MEDIO (POR CAJA X 10 SOBRES)	S/. 9.9	S/. 9.9	S/. 9.9
VALOR TOTAL (MILES DE S/.)	S/. 633,232	S/. 696,555	S/. 766,210

Objetivos de acceso al mercado

También deberíamos fijar los objetivos de participación de mercado durante el primer año, basados en metas de lanzamiento de productos similares de fuerte innovación y soportados en el marketing mix, de una forma como la siguiente:

OBJETIVOS 2009		
MERCADO TOTAL (Miles de Cajas)	Cantidad	63,963
UNIVERSO (Miles)	Individuos	1,333
CONOCIMIENTO (Brand Awareness)	% Q	50% 666.3
ACTITUDES (Intención de compra)	% Q	60% 399.8
DISPONIBILIDAD (Distribución horizontal)	% Q	53% 211.9
COMPRA INICIAL (Penetración)	% Q	40% 84.8
REPETICIÓN (Fidelidad)	% Q	65% 55.1
CANTIDAD (Volumen de compra)	Q	2
FRECUENCIA (Veces anual)	Q	120
VOLUMEN TOTAL MARKET SHARE	Q %	13,221.1 20.67%

De esta manera, identificamos que estos niveles nos permiten alcanzar una participación del 20.7% del mercado potencial al que nos dirigimos, equivalente a 275,000 habitantes.

Al mismo tiempo podemos fijar **objetivos** como en el Caso siguiente:

Objetivos	Indicadores	Medida	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Participación de mercado	facturación / facturación del mercado	%	10.7%	16.7%	22.7%	29.7%	36.7%
Volumen de ventas	unidades vendidas	und	16,735	26,258	35,875	47,176	58,587
Ingresos netos Vtas. Distribuidor	facturación al Distribuidor	S/.	234,295	367,617	522,343	686,877	870,088
Ingresos netos Vtas. Cadena	facturación a la Cadena	S/.	106,337	166,846	237,069	311,744	394,896
Totales Ingresos netos Ventas	facturación total	S/.	340,632	534,463	759,412	998,621	1,264,983
Precio promedio unitario	facturación total / volumen de ventas	S/ . x und	20.4	20.4	21.2	21.2	21.6
Productividad de ventas	facturación x vendedor	S/.	24,331	38,176	54,244	71,330	90,356
Calidad en productos	Satisfacción del cliente	1-5	3	4	4	5	5
Contribución marginal	Margen	%	19.6%	31.0%	37.4%	40.3%	43.2%
Rentabilidad	Margen x rotación	%	6.7%	11.0%	12.9%	13.0%	15.6%

POLITICA DE PRECIOS

Deberá contener:

Precios de venta al cliente, desglosados por:

- Tipo de cliente
- Por volumen de ventas (escalado en tarifas)
- Escalado en descuentos:
 - . Por cantidad comprada
 - . Por pronto pago
 - . Etc.
- Descuentos especiales (rappel fin de año)

Formas de pago

En el caso de que la empresa pueda fija el precio de venta al público éste deberá incluirse en el plan.

PLAN DE PUBLICIDAD

En esta sección se reflejarán:

Medios y soportes publicitarios a utilizar

Distribución del presupuesto publicitario entre los medios y soportes a emplear

Distribución de las acciones publicitarias en el tiempo (calendario de publicidad)

Objetivos publicitarios que se pretenden alcanzar

Controles del presupuesto publicitario tanto en coste y tiempo como en cuanto a su eficacia

PLAN DE PROMOCIONES

En este plan se detallarán:

Tipos de promociones que se piensa llevar a cabo en el período de duración del plan especificando cada una de ellas, tanto si van dirigidas al consumidor, a los canales de distribución, como a la propia fuerza de ventas.

Descripción detallada de cada una de ellas y objetivos que se persiguen.

Distribución en el tiempo de cada una de ellas (calendario).

Coste previsto de la promoción.

Planificación de las etapas previas de la misma (aprovisionamiento, distribución, etc.).

Controles del desarrollo o marcha de la promoción, con el fin de incrementarla si los resultados van siendo positivos o, en caso contrario, reducirla o eliminarla.

Evaluación final de la eficacia de cada promoción; para poder posteriormente aprovechar estas experiencias en promociones futuras.

EJEMPLO: PRESUPUESTO DE MEDIOS

Descripción	2009	
PUBLICIDAD	3,750	2.11%
Medios		0.00%
Publicidad radial	0	0.00%
Impresos		0.00%
Stickers	2,400	1.24%
Display PVM		0.00%
Afiches		0.00%
Almanaques		0.00%
Trípticos (volantes)		0.00%
Material POP		0.00%
Encartes	1,350	0.70%
PROMOCIONES	87,377	49.11%
Promoción Día de la Madre	33,472	18.81%
Muestras Médicas	14,966	8.41%
Degustación en farmacias	14,800	8.32%
Otros gastos de promociones y marketing	9,339	5.25%
Degustación en consultorios, clínicas y hospitales	14,800	8.32%
CAMPAÑAS	46,638	26.21%
Capacitación a los visitantes médicos	0.00	0.00%
Campaña de Activación	30,000	16.86%
Eventos informativos y recreativos en hospitales y clínicas	8,270	4.65%
Comisiones por Campaña	8,368	4.70%
INVESTIGACION	6,226	3.50%
Estudio de Posicionamiento	3,735	2.10%
Estudio de Satisfacción del Cliente	2,490	1.40%
TOTAL	143,990	100.0%
PROYECCION DE VENTAS 2009	425,765	
% SOBRE INGRESOS POR VENTAS	33.8%	

PLAN DE ESTUDIOS DE MERCADO

Al realizar el análisis de la situación habremos descubierto fallos y aspectos desconocidos que ya no podremos utilizar para el presente Plan de Marketing, pero que no debemos descuidar para el próximo Plan y disponer de ellos a tiempo.

Figurará la siguiente información:

Tipos de investigación a realizar y tiempo en que estará disponible.

Objetivos que se persiguen con cada estudio.

Acciones a tomar en función de los resultados del estudio.

Coste previsto de cada estudio.

Fechas de realización de cada fase del estudio:

Trabajo de campo

- Tabulación

- Información final.

Todo esto si no se encarga el estudio de mercado a una empresa especializada.

PLAN DE PRODUCCIÓN

En aquellas empresas en las que la planificación de la producción sea responsabilidad de la división de marketing habrá que cumplimentar este plan de acción concreto.

En su sentido más amplio este plan deberá contener los siguientes apartados:

Plan de aprovisionamientos.

Materias primas

Material de envase y embalaje

Fechas de pedido y recepción

Requisitos de calidad para cada uno de ellos

Precios y condiciones de adquisición

Plan de fabricación

Distribución en el tiempo de la fabricación para cada marca, tamaño, etc.

Distribución de la producción, por línea de fabricación

Asignación de recursos técnicos y humanos

Controles a utilizar: de calidad, rendimiento. etc..

Plan de almacenamiento

Distribución regional de los productos terminados por los distintos almacenes

Política de stocks: determinación del stock mínimo de seguridad, etc.

Determinación del tipo de transporte

Coste del almacenaje y distribución

PLAN FINANCIERO

El plan financiero recoge el presupuesto de Marketing para el producto que será el resumen de todos los presupuestos individuales que acompañan a cada uno de los planes parciales citados anteriormente.

El plan de ventas proporcionará un presupuesto de los ingresos esperados, y el plan de producción suministrará un presupuesto de los costes industriales. Los

planes de publicidad, promoción, estudios de mercado, etc., facilitarán datos de los restantes costes del producto.

La consideración conjunta de estos presupuestos dará el resultado de explotación del producto, reflejando los beneficios esperados de la gestión del producto.

EJEMPLO DE ESTADO DE FLUJOS DE CAJA

FLUJO DE CAJA ANUAL EN S/. PROYECTADO						
		2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta Neta unitario						
Al Distribuidor		20.00	20.00	20.80	20.80	21.22
A Cadena		21.18	21.18	22.03	22.03	22.47
Venta Neta a Distribuidor		234,295	367,617	522,343	686,877	870,088
Venta Neta a Cadena		106,337	166,846	237,069	311,744	394,896
Ingresos S/.		340,632	534,463	759,412	998,621	1,264,983
EGRESOS						
Costo de Produccion		150,468	236,089	322,554	424,156	526,756
Actividades en el Trade		26,668	29,335	32,268	35,495	39,045
Promocion		13,389	10,711	12,853	13,924	14,995
Merchandising		23,591	25,648	33,178	39,423	46,200
Pagos a Ventas		41,003	45,104	49,614	54,575	60,033
Pagos a Marketing		39,339	43,272	47,600	52,360	57,596
Otros pagos mensuales		0	0	0	0	0
EGRESOS S/.		294,458	390,158	498,067	619,933	744,625
Inversión Inicial		400,000	0	0	0	0
FLUJO NETO	0	-353,826	144,304	261,345	378,687	520,358

Con estos datos sería bastante fácil calcular el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto de Mktg: por ejemplo con una Tasa de descuento del 13,35%, el VAN del proyecto sería de más de 87,000 soles, y por lo tanto positivo, con un TIR del 17% y por lo tanto con una rentabilidad superior a la tasa de descuento utiliza.

EJEMPLO DE CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE MARKETING

MADDRE SIN LACTOSA Expresado en S/.	Año 2009	%	Año 2010	%	Año 2011	%	Año 2012	%	Año 2013	%
Volumen de Ventas (Unidades)	16,735		26,258		35,875		47,176		58,587	
Volumen de Vtas x Unid al Distribuidor	11,715		18,381		25,113		33,023		41,011	
Volumen de Vtas x Unid a Cadenas	5,021		7,878		10,763		14,153		17,576	
Venta bruta	425,765		668,039		949,209		1,248,203		1,581,136	
Precio de venta bruto x unidad en Distrib	25.00		25.00		26.00		26.00		26.52	
Precio de venta bruto x unidad en Cadena	26.47		26.47		27.53		27.53		28.08	
Bonificaciones		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
Descuentos x pronto pago		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
Descuento al Distribuidor	58,574	13.8%	91,904	13.8%	130,586	13.8%	171,719	13.8%	217,522	13.8%
Descuentos de canal	26,579	6.2%	41,704	6.2%	59,256	6.2%	77,921	6.2%	98,705	6.2%
Descuentos promocionales	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Actividades en el Trade	26,668	6.3%	29,335	4.4%	32,268	3.4%	35,495	2.8%	39,045	2.5%
Devoluciones del Distribuidor	4,100	1.0%	9,190	1.4%	12,556	1.3%	16,511	1.3%	20,505	1.3%
Devoluciones del Canal	2,658	0.6%	4,170	0.6%	5,926	0.6%	7,792	0.6%	9,871	0.6%
Total gastos variables de venta	114,479	26.9%	167,113	25.0%	228,036	24.0%	292,928	23.5%	365,142	23.1%
Venta neta	311,286	0.73	500,926	0.75	721,173	0.76	955,275	0.77	1,215,994	0.77
Precio Venta Neta Distribuidor	20.00		20.00		20.80		20.80		21.22	
Precio Venta Neta Cadena	21.18		21.18		22.03		22.03		22.47	
Precio de venta neto	18.60		19.08		20.10		20.25		20.76	
Costo de las unidades vendidas	150,468	48.3%	236,089	47.1%	322,554	44.7%	424,156	44.4%	526,756	43.3%
Costo de transporte y almacenaje	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Total costo	150,468	48.3%	236,089	47.1%	322,554	44.7%	424,156	44.4%	526,756	43.3%
Costo unitario de venta	8.99		8.54		8.36		8.18		8.09	
Margen de contribución bruto	160,818	51.7%	264,837	52.9%	398,619	55.3%	531,119	55.6%	689,238	56.7%
Margen de contribución bruto x unidad	9.61		10.09		11.11		11.27		11.76	
Publicidad		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%
Promoción	13,389	4.3%	10,711	3.4%	12,853	4.1%	13,924	4.5%	14,995	4.8%
Merchandising	17,366	5.6%	15,629	5.0%	18,755	6.0%	20,318	6.5%	21,881	7.0%
Otras inversiones de mktg	6,226	2.0%	10,019	3.2%	14,423	4.6%	19,105	6.1%	24,320	7.8%
Total mktg	36,980	11.9%	36,359	11.7%	46,032	14.8%	53,348	17.1%	61,196	19.7%
Margen de contribución marketing	123,838	39.8%	228,478	45.6%	352,588	48.9%	477,771	50.0%	628,042	51.6%
Margen de contribución marketing	7.40		8.70		9.83		10.13		10.72	
Gastos de venta	41,003	13.2%	45,104	9.0%	49,614	6.9%	54,575	5.7%	60,033	4.9%
Gastos de marketing	39,339	12.6%	43,272	8.6%	47,600	6.6%	52,360	5.5%	57,596	4.7%
Gastos administrativos	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Gastos fijos	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Otros gastos (dif. cambiaria, royalties, etc)	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Total gastos fijos	80,342	25.8%	88,376	17.6%	97,214	13.5%	106,935	11.2%	117,628	9.7%
Margen operacional	43,496	14.0%	140,102	28.0%	255,374	35.4%	370,836	38.8%	510,413	42.0%
Margen operacional x unidad	2.60		5.34		7.12		7.86		8.71	

CASOS PRÁCTICOS

En este espacio encontrarán un Caso Práctico basado en una empresa real, “Business Plan Repetidores S.A.” donde figura el Plan de Negocio de dicha empresa, el Plan de Marketing general y los planes de marketing para el establecimiento de las filiales externas en China y en Latino América.

Otro documento de consulta que puede resultar muy útil es el Caso Práctico: “Marketing Plan Perú”, que detalla el estudio financiero del Plan de Marketing para el lanzamiento de una bebida energética en Lima; particularmente interesante es el cálculo del WACC, del punto de equilibrio, del TIR y del VAN del proyecto.

Es muy difícil disponer de un esquema general que nos recuerde los distintos pasos y planes de acción a desarrollar.

Representa el ciclo moderno del Marketing, se empieza por el cliente y se termina en él. La interpretación de estas hojas es evidente que se leen una a continuación de otra. Las preguntas abundantes de ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, etc.,

son extremadamente útiles cuando se está pensando en cada tema para realizar el Plan. Llama la atención la brevedad del esquema y sin embargo la importante y completa matización que sugiere de todos los temas.

6.2 CONTROL

6.2.1 FASE SEXTA: CONTROL DEL PLAN

Podemos definir el control como “el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados”. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan. Todo sistema de control consta de cuatro elementos fundamentales:

1. Fijación de estándares. Estos consisten en la fijación de los niveles planeados para cada uno de los elementos del plan. Por ejemplo, los estándares de ventas son las cuotas o preformas fijadas para cada área geográfica o para cada vendedor, sin olvidar conjuntamente la realidad o evolución real del mercado.

2. Medida de resultados. Junto con cada uno de los estándares fijados se deben arbitrar los elementos de medida a utilizar y mediante ellos poder medir las desviaciones con respecto al estándar, generalmente se suelen utilizar relaciones tales como:

Relación gastos/ventas

Relación beneficios brutos/ventas

Relación beneficio/capital invertido, etc.

3. Análisis de las causas. Cuando se detecta una desviación importante con respecto al estándar es necesario identificar exactamente el factor o factores a los que es debida esa desviación. Por ejemplo una desviación en los beneficios puede ser debida a múltiples causas tales como: Disminución de los precios, disminución de ventas o aumento de determinados costos; es necesario diagnosticar exactamente la causa o causas para pasar a la siguiente etapa.

4. Aplicación de las medidas correctoras. Las medidas correctoras tienen como finalidad rectificar los resultados para que se acomoden nuevamente a lo planificado.

PLANES CONTINGENCIALES

En un Plan de Marketing no deben faltar los planes de contingencias, normalmente 3 ó 4. Son los planes de acciones correctoras, para el caso de desviación de los estándares de las variables más factibles que puedan cambiar durante el período abarcado por el Plan de Marketing.

No es fácil decir cuanto detalle y desarrollo deben contener, pero no olvidemos que una partida de ajedrez es ganada por el contrincante que prevé en profundidad la respuesta a más número de alternativas probables del rival.

Finalmente, siempre es aconsejable elaborar el Plan de Viabilidad Comercial que se sumará a los demás planes de viabilidad (legal, operativa, económico financiera, tecnológica, etc.).

Para un resumen exhaustivo y un Índice general del Plan de Marketing, ver los documentos: **“BUSINESS PLAN, MARKETING AND SALES”**, **“TESIS PLAN DE MARKETING”** y **“MARKETING PLAN PERU”**.

7. EL MARKETING DEL FUTURO

A lo largo del tiempo el marketing se ha convertido en una función y un área fundamental en las empresas, especialmente las más profesionales. Es muy raro imaginarse una empresa mediana o grande sin su departamento de marketing y desde luego imposible sin su presupuesto para las diversas acciones que denominan como “marketing”.

Esto es así ya que existe una relación estrecha, aunque conceptual, de que el marketing esta ligado a clientes, ingresos y rentabilidad.

Sin embargo las cosas están cambiando. En su conferencia en Expo management Philip Kotler, uno de los expertos del marketing a nivel mundial, avisaba que la dirección de la empresa está cada vez pidiendo más precisión y más resultados tangibles a su gente de marketing.

Esto es porque la tasa de fracaso de nuevos productos es bastante alta (90% de los nuevos productos de consumo no tienen éxito).

Las campañas de publicidad no están generando beneficios tangibles mientras que el importe va subiendo especialmente en momentos de alta notoriedad (Ej. 2 millones de dólares por 30 segundos en el Super Bowl).

Los medios digitales como el E-marketing (marketing on-line), M-marketing (marketing móvil), Marketing virtual (comunidades tipo Facebook, Myspace o en Second Life), Marketing en TV interactiva, etc. Están tomando cuerpo e importancia y en UK hablamos de un 30% de la tarta publicitaria en 2012.

Por otro lado, con el comportamiento aleatorio de las bolsas, que castigan indiscriminadamente a todos los títulos de un sector en cuanto alguna empresa muestre un comportamiento por debajo de las expectativas del mercado, sin distinguir entre empresas bien o mal gestionadas, no está claro que las campañas de imagen justifiquen la creación de valor para los accionistas.

La reducción de precios ya no funciona porque la competencia los iguala y al no haber suficiente diferenciación no se puede subir los precios.

También es cierto que en muchas empresas las famosas 4 P de marketing están repartidos de tal manera que la dirección de marketing ya no puede controlarlas.

En muchas aerolíneas por ejemplo, el director de marketing solo se encarga de la promoción y la publicidad ya que la parte de servicio/comida a bordo está controlada por el departamento de Operaciones, los precios se controlan automáticamente según la demanda y el espacio libre, y la distribución puede pertenecer según el canal a distintos departamentos (Internet al departamento de Internet y Tecnología, Agencias al departamento Comercial etc.)

Esto hace que las estrategias de marketing que en concepto se basan en las cuatro P, al final se reducen a estrategias de una P (Promoción).

¿Cuáles son las medidas a seguir para mejorar el marketing? Bueno, deberíamos mirálas del punto de vista de eficiencia y eficacia. Según Kotler, la eficiencia debe venir por parte de:

Recortar los gastos excesivos de comunicación, logística y venta (muchas empresas y especialmente los bancos están replanteando algunas de las ofertas de “todo gratuito si está por Internet”).

Buscar la rentabilidad en los sitios de venta y cerrar los puntos poco productivos (ejemplo, algunas empresas están mirando mucho ratios novedosos como rentabilidad por metro cuadrado, productividad/ingresos por punto de venta etc.).

Recortar los programas y estrategias de promoción donde la eficacia no está demostrada (patrocinio de eventos, publicidad masiva para llegar a clientes específicos etc.).

Buscar suministradores que puedan trabajar bajo la modalidad de pago por resultados (ejemplo: las agencias de publicidad, los medios, etc.).

Para mejorar la efectividad /eficacia del marketing, tendríamos que:

Buscar canales de venta mas baratos y establecer un mix que nos permita llegar a los objetivos de forma mas económica (un ejemplo es el canal de Internet en el negocio bancario. Una transacción por Internet cuesta 14-15 veces menos que una transacción en la sucursal debido a los costes de personal y los costes de oficina).

Destinar el dinero de publicidad a otras maneras dentro del mix de promociones que pueden tener un mayor efecto sobre los resultados (ejemplo: destinar parte del presupuesto a relaciones públicas para reforzar el marketing social, a mejorar o prestar más servicios asociados al producto etc.).

Añadir o suprimir características a los productos que el cliente no considera de gran valor (ejemplo: muchos hoteles están ofreciendo la posibilidad de elegir el tipo de almohada entre 10-15 distintas posibilidades, algo que seguramente el cliente puede no valorar tanto como la posibilidad de tener mejores precios en el minibar en la habitación o un servicio más personalizado como en el caso de la cadena Ritz Carlton).

Emplear campañas multi-dispositivos que realmente atraigan la atención de los consumidores.

Invertir en tecnología que mejore la calidad y el nivel de servicios de la empresa (ejemplo: algunas empresas de telefonía tienen sistemas para poder definir que plan de precios sería el más adecuado para el cliente teniendo en cuenta

su consumo actual. Esto ligado a un servicio personalizado puede ser una manera excelente para llegar y/o mantener ese tipo de clientes).

El marketing del futuro también tiene que cambiar en su enfoque hacia las competencias propias de la gente, el enfoque de fidelización y el enfoque de ventas.

“Si las cosas van bien duplique su presupuesto de formación; si las cosas van mal hay que invertir cuatro vez más” (Tom Peter).

Hoy en día los profesionales del marketing no pueden ser los creativos que sólo piensan en los anuncios y la publicidad graciosa para llegar a su público.

El personal de marketing tiene que ser más científico que artista, más preocupados por los resultados que por el efecto del momento. En resumen, tendrán que preocuparse en tener un cuadro de mando que les permita gestionar el negocio:

Entendiendo el mercado y los consumidores para poder diseñar los productos adecuados.

Captando y desarrollando clientes.

Ofrecer los productos y servicios de manera eficiente.

Para poder hacer esto es necesario pensar mucho más en la segmentación del mercado ya que cada vez los consumidores son más individualistas y se motivan por cosas diferentes. También es necesario tener un amplio conocimiento de las siguientes herramientas y conceptos:

Brand Asset Management (creación y gestión de marca) ya que la marca es la mejor manera de diferenciación y relación con el cliente y por consiguiente la manera de crear valor para el accionista.

CRM (gestión de cliente) ya que la tendencia de los clientes es simplificar sus compras apoyando una o dos marcas en cada categoría, y manteniendo una relación estrecha con las empresas de servicios.

PRM (gestión del socio - partner) ya que cada vez más los negocios se construirán sobre alianzas con proveedores y distribuidores más que meramente sobre acuerdos comerciales.

Service centre management (gestión de call centres) ya que los centros de atención al cliente van a ser el punto más importante para tener la información actualizada sobre los clientes así como un medio excelente de interacción (para poder hacer más ventas cruzadas).

Análisis de rentabilidad por segmentos, clientes y canales ya que cada vez las personas de marketing tendrán que afinar más sus inversiones y sus decisiones, especialmente dado que existirán más canales posibles y más tipos de clientes a atender.

“We treat you as an honored Guest” (slogan de las aerolíneas Coreanas que dice: te tratamos como un invitado de honor).

Cada vez es más importante conseguir fidelizar a los clientes, ya que se ha demostrado que un 5% de retención puede hacer que el valor de la compañía aumente hasta un 40% en el sector de software o un 90% en el sector asegurador.

En muchos de estos sectores, en el primer año de un cliente la rentabilidad es negativa y solo se consiguen beneficios en el segundo o tercer año de permanencia del cliente. Esto es por el efecto del esfuerzo comercial de captación y otros gastos (subvención de terminales en telefonía móvil, siniestralidad en el sector seguros, uso de servicios de atención al cliente etc.).

A partir de un tiempo el cliente fiel también tiene mas valor ya que usa más el producto (tiene más experiencia con ello), lo recomienda a otros y además está más dispuesto a comprar productos accesorios.

Esto hace que cada vez las empresas estén dispuestas a invertir más dinero en programas de CRM y especialmente en programas de fidelización como pueden ser:

La creación de un club de puntos por uso canjeables por regalos.

Una serie de descuentos por uso y por tiempo de permanencia (dando más valor al cliente fiel y además creando una barrera de salida ya que el competidor tendrá que ofrecer más para hacer que el cliente cambie).

Líneas de atención al cliente específicas para distintos tipos de cliente (como resultado de una segmentación del mercado y de la propia clientela). Esto puede resultar en que los clientes de más valor (el principio de Pareto comenta que el 20% de nuestros clientes nos producirán el 80% de nuestra facturación) puede tener un servicio de atención mucho mayor y con beneficios muy específicos (llegando al marketing de One-to-One, o marketing personalizado).

“Si un vendedor consigue siempre hacer la venta, es que vende demasiado barato” Sir John Harvey-Jones.

Esta cita ilustra el cambio en la filosofía de la venta y el marketing que estamos viendo en muchos sectores, hoy en día. Esto es especialmente cierto en los sectores donde el uso es el predominante factor del éxito de la venta como en telefonía, en banca, en seguros, en auditoría, en consultoría, ya que en este tipo de negocios lo principal no es vender sino mantener.

Los gestores en estas empresas ya se dan cuenta de que una gran parte de la infidelidad se genera en el momento de la venta, ya que esa venta era “mala” en el sentido de que el cliente no era el adecuado. Y muchos clientes compran porque se ven atraídos a la oferta promocional en el momento, o porque se dejan convencer por parte de un vendedor agresivo.

Desafortunadamente, los problemas empiezan un poco mas tarde cuando el cliente se da cuenta que la compra no satisfacía sus necesidades o que ni siquiera tenía esa necesidad.

Las ventas de calidad son aquellas en las que se ha identificado correctamente al cliente y ese cliente ha comprado el producto y/o servicio ya que realmente le podría solucionar su problema o necesidad.

Esto ha evolucionado la venta y es que ahora, la venta transaccional (donde el factor del éxito es la disponibilidad y la eficiencia) esta dejando lugar para la venta consultiva donde la relación con el cliente es fundamental y para eso tiene que existir una interacción en el proceso de venta capaz de generar confianza.

Al final esta venta está orientada al beneficio mutuo y al equilibrio de dar y recibir.

En definitiva, los que se dedican al marketing tienen que evolucionar para convertirse en gestores y controladores creando más valor para la empresa y sus clientes, lo que implica que el famoso dicho: “el marketing es demasiado importante para dejarlo solamente en las manos del departamento de marketing” puede ser totalmente cierto.